
ELS ROLS DIRECTIUS A LES ENTITATS LOCALS

Jorge Marmolejo Capilla

Treball de Fi de Mestratge de Gestió Pública Avançada

Tutors:

Miquel Salvador Serna

Esther Pano Puey

Universitat de Barcelona

Curs acadèmic 2019/2020

Setembre 2020

AGRAÏMENTS

*A en Miquel Salvador i a l'Esther Pano per haver-me guiat i
orientat en tot moment*

*A tots els participants a les entrevistes, ja que sense, la seva
amable disponibilitat, no hauria estat possible fer aquest treball,
i especialment a na Patricia Moreno i a en Jordi Samsó per
facilitar-me el contacte amb els membres dels equips directius
anterior i actual*

*A l'Antoni Merino i a na María García-Calvillo per les lectures
facilitades*

I. ABREVIATURES	- 6 -
II. RESUM / ABSTRACTS	- 8 -
1. PRESENTACIÓ	- 9 -
2. PREGUNTES DE RECERCA, OBJECTE I OBJECTIUS	- 10 -
3. METODOLOGIA I TÈCNiques	- 13 -
3.1. Plantejament general	- 14 -
3.2. Les entrevistes	- 16 -
3.3. El perfil dels entrevistats	- 18 -
4. MARC TEÒRIC 1. LA DIRECCIÓ PÚBLICA PROFESSIONAL	- 20 -
4.2. Origen de la Direcció Pública Professional	- 23 -
4.3. El marc regulador de la Direcció Pública Professional al món local	- 25 -
4.3.1. La Llei de mesures per a la modernització del govern local	- 26 -
4.3.2. L'Estatut bàsic de l'empleat públic i el món local	- 29 -
4.4. Els elements d'institucionalització de la Direcció Pública Professional	- 31 -
4.5. El grau d'institucionalització de la Direcció Pública Professional	- 34 -
5. MARC TEÒRIC 2. LES FUNCIONS O ROLS DIRECTIUS	- 37 -
5.1. L'estudi de les funcions directives	- 38 -
5.2. Per què és necessària la direcció pública?	- 40 -
5.3. Què és el treball directiu?	- 50 -
5.4. Què fa un directiu públic?	- 51 -
5.5. Els rols per a la implementació d'una direcció pública professional	- 59 -
6. MARC PRÀCTIC 1. LA DIRECCIÓ PÚBLICA PROFESSIONAL A L'AJUNTAMENT DE L'HOSPITALET DE LLOBREGAT	- 61 -
6.1. L'adaptació de la normativa municipal al règim de gran població	- 62 -
6.2. La funció directiva al Reglament Orgànic de Govern i Administració	- 64 -
6.3. El procés d'institucionalització d'una Direcció Pública Professional	- 68 -
6.4. L'estructura directiva a l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat	- 75 -
6.5. Les fitxes dels llocs de treball directiu	- 80 -

7. MARC PRÀCTIC 2. LA DIRECCIÓ PÚBLICA PROFESSIONAL A L'AJUNTAMENT DEL MASNOU I L'AJUNTAMENT DE MATARÓ	- 82 -
7.1. La Direcció Pública Professional a l'Ajuntament del Masnou	- 83 -
7.2. La Direcció Pública Professional a l'Ajuntament de Mataró	- 85 -
8. MARC PRÀCTIC 3. LA DIRECCIÓ PÚBLICA PROFESSIONAL DES DE LA PERSPECTIVA DELS DIRECTIUS I DIRECTIVES DEL MÓN LOCAL	- 87 -
8.1. Visió i importància de la Direcció Pública Professional	- 88 -
8.2. Els rols directius	- 92 -
8.2.1. Els rols del marc mental	- 92 -
8.2.2. Els rols del pla de la informació	- 92 -
8.2.3. Els rols del pla de les persones	- 95 -
8.2.4. Els rols del pla de l'acció	- 96 -
8.3. La relació dins i fora de l'organització	- 99 -
8.4. La relació directiu públic i polític electe	- 101 -
8.5. Els perfils i les competències del directiu públic	- 104 -
8.6. Aportacions finals	- 107 -
9. CONCLUSIONS I PROPOSTES DE FUTUR	- 109 -
9.1. Conclusions	- 110 -
9.2. Propostes de futur	- 116 -
10. FONTS I BIBLIOGRAFIA	- 120 -
9.1. Obres i documents referenciats al treball	- 121 -
9.2. Normativa	- 126 -
9.2.1. Normativa estatal	- 126 -
9.2.2. Normativa autonòmica	- 126 -
9.2.3. Normativa municipal	- 127 -
9.3. Jurisprudència	- 128 -
9.4. Consulta de pàgines webs	- 129 -
11. ÍNDEX DE FIGURES	- 131 -
12. ÍNDEX DE TAULES	- 132 -
13. ANNEX 1. PERSONES ENTREVISTADES	- 133 -
14. ANNEX 2. MODEL D'ENTREVISTA	- 135 -

15. ANNEX 3. FITXES DE LLOCS DE TREBALL DIRECTIU	- 138 -
15.1. Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat	- 139 -
15.1.1. Gerent municipal	- 140 -
15.1.2. Director/a del Gabinet d'Alcaldia	- 141 -
15.1.3. Director/a de Serveis d'Espai Públic, Urbanisme i Sostenibilitat	- 143 -
15.1.4. Director/a de Serveis d'Hisenda, Recursos Generals, Programació i Pressupostos	- 145 -
15.1.5. Director/a de Serveis de Seguretat, Convivència i Civisme	- 147 -
15.1.6. Director/a de Serveis de Benestar i Drets Socials	- 149 -
15.1.7. Director/a de Serveis de Desenvolupament Econòmic i Ocupació	- 151 -
15.1.8. Director/a de l'Òrgan de Gestió Tributària	- 153 -
15.1.9. Director/a de l'Assessoria Jurídica	- 155 -
15.1.10. Director/a de Serveis de Recursos Humans	- 157 -
15.3. Ajuntament del Masnou	- 159 -
15.2.1. Gerent	- 160 -
15.2.2. Cap d'Àrea de Comunitat i Persones	- 162 -
15.3. Ajuntament de Mataró	- 163 -
15.3.1. Gerent	- 164 -
15.3.2. Cap d'Àrea de Presidència	- 166 -
15.3.3. Cap d'Àrea de Gestió de l'Espai Públic	- 167 -
15.3.4. Cap d'Àrea de Serveis Centrals	- 169 -
15.3.5. Cap d'Àrea de Desenvolupament Econòmic i Territori	- 171 -
15.3.6. Cap d'Àrea de Drets Socials i Serveis a les Persones	- 173 -
15.3.7. Director d'Espais Públics i Equipaments Municipals	- 175 -
15.3.8. Director d'Innovació i Qualitat	- 176 -
15.3.9. Director de Recursos Humans i Organització	- 177 -
15.3.10. Director de Seguretat Pública	- 179 -
15.3.11. Director de Presidència	- 180 -
15.3.12. Director de Serveis Econòmics	- 182 -
15.3.13. Director d'Urbanisme	- 184 -
15.3.14. Director d'Igualtat d'Oportunitats	- 185 -
15.3.15. Director d'Acció Comunitària	- 187 -

I. ABREVIATURES

AGE	Administració General de l'Estat
CMB	Llei 22/1998, de 30 de desembre, de la Carta municipal de Barcelona
CGPJ	Consell General del Poder Judicial
DDA	Diccionari de Dret Administratiu
DEJ	Diccionari panhispànic de l'espanyol jurídic
DPP	Direcció Pública Professional
EBEP	Llei 7/2007, de 12 d'abril, de l'estatut bàsic de l'empleat públic
EAPC	Escola d'Administració Pública de Catalunya
INAP	Institut Nacional d'Administració Pública d'Espanya
LBRL	Llei 7/1985, de 2 d'abril, reguladora de les bases del règim local
LCREM	Llei 22/2006, de 4 de juliol, de capitalitat i de règim especial de Madrid
LMMGL	Llei 57/2003, de 16 de desembre, de mesures per a la modernització del govern local
LOFAGE	Llei 6/1997, de 14 d'abril, d'organització i funcionament de l'Administració General de l'Estat
OGT	Òrgan de Gestió Tributària de l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat
RAE	Reial Acadèmia Espanyola de la Llengua
RLLT	Relació de llocs de treball
ROGAL'H	Reglament Orgànic de Govern i Administració de l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat
ROM	Reglament Orgànic Municipal
TREBEB	Reial Decret Legislatiu 5/2015, de 30 de novembre, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de l'estatut bàsic de l'empleat públic

TIC

Tecnologies de la informació i la comunicació

II. RESUM / ABSTRACTS

Fa ja diverses dècades que la Direcció Pública Professional, entesa com el nexa d'unió entre el món de la política i l'organització burocràtica dins de les administracions públiques, va emergir com l'eina que havia de permetre la superació de l'estancament d'aquestes institucions davant de la creixent complexitat de les societats modernes.

La institució de la Direcció Pública Professional ha estat profusament teoritzada i analitzada en la seva vessant jurídica, inclosa la descripció dels mecanismes de selecció i accés, autonomia de gestió, responsabilitat, incentius i cessament. En canvi, l'anàlisi dels rols i funcions desenvolupades per les persones que exerceixen com a directius públics és un aspecte on encara és precís aprofundir.

Els directius públics tenen com a missió última la creació de valor dins de les administracions públiques, i per a poder entendre què fan i com ho fan, és necessari l'estudi dels seus rols. Aquest treball fi de mestratge pretén conèixer si els directius públics del món local exerceixen els mateixos rols i si és possible crear tipologies de directius públics a partir d'aquests rols, centrant-se l'estudi en l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat.

Several decades ago, Public Management, understood as the link between the world of politics and bureaucratic organization within public administrations, emerged as the *tool* that should allow overcoming stagnation of these institutions in the face of the growing complexity of modern societies.

The institution of Public Management has been profusely theorized and analyzed in its legal aspect, including the description of the mechanisms of selection and access, management autonomy, responsibility, incentives and termination. On the other hand, the analysis of the roles and functions developed by the people who exercise as public managers is an aspect that still needs to be deepened.

The ultimate mission of public managers is to create value within public administrations, and in order to understand what they do and how they do it, it is necessary to study their roles. This final master's thesis aims to find out if public managers in the local world play the same roles and if it is possible to create types of public managers from these roles, focusing the study on the City of L'Hospitalet de Llobregat.

1. PRESENTACIÓ

La meua carrera professional com a funcionari dins de l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat va canviar de forma radical des de començaments de l'any 2017, moment en que vaig passar a treballar a la Gerència Municipal. Fins llavors, havia exercit tasques molt *weberianes* dins de l'àmbit de la tributació local. Però al passar al nou departament vaig haver d'ampliar el meu camp de visió dins de l'administració pública: ja no exercia sobre una *petita parcel·la* de l'entramat municipal, sinó que ho feia en un departament que requeria observar i analitzar el conjunt de l'organització.

Des de la meua experiència actual, la Gerència Municipal té tres missions principals. Per una banda idea i impulsa noves accions, que poden ser de caire operatiu però emmarcades dins d'una mirada estratègica. En segon lloc coordina les accions amb una visió holística de l'organització on participa més d'una àrea o servei municipal, fent que es generin sinèrgies entre àmbits molts diferents. Finalment, i pot ser la més ingrata, s'*apaguen focs*, es reacciona davant de les anomalies (a vegades importants, altres no) que sorgeixen durant la gestió *rutinària* de l'organització. Aquestes tres missions que es donen perquè la Gerència Municipal és la unitat que actua com a element superior de l'organització administrativa i, a la vegada, té una forta vinculació amb el món polític, principalment en relació a l'equip de govern, de forma que treballar-hi et permet ocupar un lloc *privilegiat* si tens un interès personal per la gestió i l'anàlisi organitzacional.

La part relacional que té la Gerència Municipal m'ha permès treballar de forma intensa i estreta amb els comandaments de l'organització, directius públics i caps de servei, i és aquest motiu el que m'ha portat a escollir estudiar la funció directiva. Dins d'aquesta, l'aspecte legal i d'instauració té una àmplia bibliografia. En canvi, l'anàlisi d'allò que *realment fa un directiu* no compta amb molts casos. Conèixer o augmentar el coneixement sobre els rols dels directius del món local pot permetre'ns entendre una mica millor el funcionament de l'administració pública, si pensem que el seu funcionament afecta finalment a la qualitat de vida de la ciutadania.

2. PREGUNTES DE RECERCA, OBJECTE I OBJECTIUS

Ja han passat més de quinze des de que FRANCISCO LONGO (2006, pàg. 1) recordés que les propostes de reforma de la gestió pública presentades o defensades durant les darreres dècades han incorporat la direcció pública professional com un dels elements a valorar, i això s'ha fet tant per part dels govern com des del món acadèmic. Assenyala, a més a més, que s'ha produït un increment del nombre de directius públics i del nivell de professionalització d'aquests, així com la consolidació institucional dins dels sistemes polític-administratius.

Els sistemes públics com el nostre es basaven en el model weberià, un model dual de personal; conviu una classe política, que ostenta l'autoritat mitjançant la legitimitat democràtica, i una classe funcionarial, que obté la seva legitimitat sustentant-se en la demostració del mèrit i la capacitat. A aquest model dual se l'ha afegit un nou grup, el dels directius, considerant-se aquest element com una forma de superar la crisi de l'Administració (LONGO i GIL, 2006).

Les administracions públiques són uns actors clau per a l'impuls dels canvis a les societats. I així és valora a l'Agenda 2030 de les Nacions Unides¹. Dins dels diferents objectius d'aquesta important acció política, destaquen els objectius 16 (pau, justícia i institucions sòlides) i 17 (aliances per a assolir els objectius). En el si d'aquests objectius es poden remarcar fites com ara la de crear a tots els nivells institucions eficaces i transparent que retin comptes (fita 16.6), garantir l'adopció en tots els nivells de decisions inclusives, participatives i representatives que responguin a les necessitats (fita 16.7) o fomentar i promoure la constitució d'aliances en les esferes pública, públic-privada i de la societat civil, aprofitant l'experiència i les estratègies d'obtenir recursos de les aliances (fita 17.17). Però com actors clau, les administracions públiques “necessiten col·laborar amb la societat organitzada, les empreses i els propis ciutadans per unir forces, crear xarxes d'actors, compartir experiència, recursos i coneixements i generar sinèrgies per a la prestació dels serveis públics (ARENILLA, 2018, p. 183), ja que aquesta col·laboració és la que ha de permetre fer realitat les polítiques públiques.

Aquesta iniciativa es contraposa amb la visió que té la ciutadania en relació a la política i les administracions públiques. Els ciutadans consideren que els polítics en general, el partits polítics i la política són el segon problema existent a Espanya. A la

¹«<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>» [Consulta: 09/02/2020]

vegada, el nombre de ciutadans que considera que els serveis públics funcionen de forma insatisfactòria i que la seva prestació a empitjorat és major que el d'aquells que consideren que n'és satisfactòria o ha millorat².

Si la missió última de l'Administració Pública consisteix en garantir el benestar de la ciutadania, i si els directius públics tenen encomanada la direcció executiva superior de les organitzacions públiques per a poder garantir la prestació dels serveis públics necessaris, és important analitzar i conèixer què fan i si ho fan d'una forma professional, entenent la DPP com una eina per a la millora de la gestió de les administracions públiques. D'aquesta forma, la gestió seria "el desenvolupament de cadenes de valora a través de les quals les organitzacions i els seus dirigents desenvolupen els programes fixats per a aconseguir [els] objectius" fixats (BARZELAY, 2002).

Aquest treball parteix de la hipòtesi segons la qual els directius públics que exerceixen la seva feina dins del món local realitzen funcions similars independentment del lloc de treball que ocupin, encara que aquest i el perfil propi del directiu matisin els seus rols.

S'analitzen les funcions que els directius públics desenvolupen a l'Ajuntament de L'Hospitalet, entitat en que es va implantar un model de direcció pública professional, però també es fa referència a l'Ajuntament del Masnou i a l'Ajuntament de Mataró, municipis amb estructures directives diferents. Entre els aspectes a aclarir, s'analitzarà si les funcions exercides per aquest tipus de personal varien o no segons el lloc de treball directiu i s'intentarà identificar tipologies de directius d'acord amb les funcions que desenvolupen.

L'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat adaptà la seva organització administrativa a la Llei 57/2003, de 16 de desembre, de mesures per a la modernització del govern local, un cop va assolir una població superior als 250.000 habitants. Per fer-ho, va aprovar un nou Reglament Orgànic de Govern i Administració o s'indicava quins

² D'acord amb les dades de l'enquesta del Centre d'Estudis Sociològics (Estudi núm. 3229 sobre la qualitat dels serveis públics, octubre-novembre 2018) els/les polítics/ques en general, els partits polítics i la política es situaven com a segon problema existent en Espanya per un 31,3% dels enquestats. En relació als serveis públics un 45,5% considerava que aquests funcionaven de forma molt satisfactòria o bastant satisfactòria enfront d'un 53,5% que considerava que el seu funcionament era poc satisfactori o gens satisfactori. Finalment, en relació a l'evolució de la prestació dels serveis públics en relació a cinc anys abans, un 27,9% que aquesta era millor o molt millor, mentre que un 31,1% afirmava que n'era pitjor o molt pitjor. «http://www.cis.es/cis/export/sites/default/-Archivos/Marginales/3220_3239/3229/es3229mar.pdf» [Consulta: 09/02/2020]

havien de ser els òrgans directius de la seva administració i aspectes relatius als requisits d'accés i competències de nomenament, s'han aprovat els perfils del directius públics mitjançant les corresponents fitxes de treball i s'ha realitzats diversos processos selectius amb concurrència pública, però que es combinen encara amb nomenaments de forma directa.

3. METODOLOGIA I TÈCNIQUES

3.1. Plantejament general

La metodologia utilitzada combina l'anàlisi bibliogràfica del marc teòric, la descripció del marc pràctic i el treball de camp mitjançant la realització d'entrevistes en profunditat semiestructurades.

L'anàlisi bibliogràfica s'ha centrat en dos elements del marc teòric: la Direcció Pública Professional (apartat 4) i el rols del directiu públic (apartat 5).

Respecte a la DPP, s'ha treballat sobre el significat del concepte de Direcció Pública Professional, el seu origen, la normativa legal que afecta al municipis, els elements que la configuren i el marc d'anàlisi del seu grau d'institucionalització.

Sobre els rols directius, s'analitzen les aportacions teòriques que intenten donar resposta a qüestions com per què és necessària la direcció pública, què és el treball directiu, què fa un directiu públic i quina importància tenen els rols directius per a la seva implantació, fent referències a les teories de MOORE i MINTZBERG.

El marc pràctic s'ha centrat en la implantació de la DPP a l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat (apartat 6) així com una breu descripció de la situació actual de la DPP en dos municipis de la província de Barcelona, els del Masnou i el de Mataró (apartat 7).

El treball de camp (apartat 8) consisteix en la realització de quinze entrevistes³ en profunditat de caire semiestructurat a persones que exerceixen o han exercit com a directius públics dins del món local. S'ha optat per l'*entrevista semiestructurada*, com a modalitat d'*entrevista en profunditat*, permet desenvolupar un "procés interpretatiu més personal en ordre a «comprendre la realitat»" (RUIZ OLABUÉNAGA, 2012, p. 13). Pot definir-se com "una tècnica d'obtenció d'informació, mitjançant una conversa professional, [...] implica sempre un procés de comunicació, en el transcurs del qual, tots dos actors, entrevistador i entrevistat, poden influir-se mútuament, tant conscientment com inconscient. El relat final és una obra en comanda, entre (entrevista) els dos personatges. L'entrevista és fonamentalment una conversació en la qual i durant la qual, s'exercita l'art de formular preguntes i escoltar respostes" (RUIZ OLABUÉNAGA, 2012, p. 165).

³ Inicialment s'ha via planejat realitzar disset entrevistes, però per motius d'agenda de dues de les persones convidades a participar en l'estudi, aquestes no es van poder realitzar.

A partir del marc teòric, el marc pràctic i el treball de camp, es presenten les principals conclusions i diverses línies o propostes de millora.

3.2. Les entrevistes

Les entrevistes es van realitzar de forma telemàtica mitjançant la utilització d'aplicacions com Microsoft TEAMS, Google MEET, ZOOM, Jit.Si o WhatsApp al llarg del període comprés entre el 14 i el 31 de juliol de 2020.

A cadascú dels participants se'l va fer arribar prèviament un guió idèntic amb set preguntes que recollien els temes a tractar (veure l'Annex 1). En el moment de realitzar l'entrevista, se'ls podia explicar el significat o l'interès particular d'algun dels temes o demanar a l'entrevistat que aclarís sobre algun aspecte o aprofundís en aquest quan ho estimés convenient. Aquesta forma d'entrevista "concedeix una àmplia llibertat tant a l'entrevistat com a l'entrevistador, i garanteix al mateix temps que es discutiran tots els temes rellevants i es recopilarà tota la informació necessària" (CORBETTA, 2007, p. 352-353). En general, no es van abordar temes que no s'haguessin previst en el guió, però es va donar llibertat per a desenvolupar temes que sorgiren durant l'entrevista i que es van considerar importants "per a comprendre al subjecte entrevistat, encara que no s'incloguessin a la resta de les entrevistes" (CORBETTA, 2007, p-352-353).

El desenvolupament de les entrevistes va patir un canvi a mida que es van realitzar, ates que originalment s'havia previst una duració d'entre 30 i 45 minuts, però totes elles van ultrapassar aquesta previsió, situant-se entre un mínim d'una hora i un màxim de dues hores, tenint-hi una durada mitjana d'una hora i mitja.

La primera de les preguntes, sobre les administracions i els períodes on havien exercit com a directius públics, tenia un caràcter general i obert⁴, atès que "acostuma a ser la manera més efectiva d'iniciar l'entrevista sense violència i amb un ambient d'intercanvi espontani d'informació" (RUIZ OLABUÉNAGA, 2012, p. 180), mentre que la darrera pregunta (núm. 7) es va fer servir per a ampliar i matissar allò que s'havia explicat, fent de tancament de l'entrevista.

Entre aquestes dues preguntes es tractaren els temes realment importants de l'entrevista, com la concepció i la importància de la Direcció Pública Professional pels entrevistats (pregunta número 2), les tasques i rols desenvolupats durant el dia a dia d'un directiu públic a partir de la teoria dels plans de MINTZBERG (2013) (pregunta número 3), la importància de la relació d'un directiu amb els actors, ja siguin interns o externs respecte a la seva unitat (pregunta número 4) amb especial interès per la relació

⁴ Com a entrevistador, només havia tingut un tracte directe i habitual amb onze dels quinze entrevistats.

amb el món polític (pregunta número 5), així com quin perfil o quines competències hauria de reunir un directiu públic (pregunta número 6).

A l'apartat 8, corresponent al Marc pràctic 3, relatiu a la Direcció Pública Professional des de la perspectiva dels directius i directives públiques del món local, s'ha agrupat la informació obtinguda a les entrevistes mitjançant perfils de llocs de treball directiu. Els perfils utilitzats són els de «Gerent», «Director/a de Gabinet d'Alcaldia», «Director/a de serveis transversals», «Director/a de serveis sectorials» i «Director/a de l'Òrgan de Gestió Tributària», i inclouen els llocs de treball directiu de l'Ajuntament de L'Hospitalet, l'Ajuntament del Masnou i l'Ajuntament de Mataró corresponents a les persones que han participat en el treball (veure taula 1).

Perfil	Lloc de treball directiu
Gerent	Gerent
Director/a del Gabinet d'Alcaldia	Director/a del Gabinet d'Alcaldia
Director/a de serveis transversals	Director/a de Serveis d'Hisenda, Recursos Generals, Programació i Pressupostos
	Director/a de l'Assessoria Jurídica
Director/a de serveis sectorials	Director/a d'Espai Públic, Urbanisme i Sostenibilitat
	Director/a de Seguretat, Convivència i Civisme
	Director/a de Benestar i Drets Socials
	Director/a de Promoció Econòmica i Ocupació
	Director/a de Recursos Humans
Director/a de l'Òrgan de Gestió Tributària	Director/a de l'Òrgan de Gestió Tributària

Taula 1. Perfils directius dels participants (elaboració pròpia).

3.3. El perfil dels entrevistats

A l'estar centrat l'estudi en la Direcció Pública Professional a l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat, tretze de les quinze entrevistes es van realitzar a persones que ocupen o havien ocupat llocs de treball directiu dins d'aquesta administració, però d'aquestes tretze persones, nou han ocupat llocs de treball directiu fora de L'Hospitalet, ja sigui de forma prèvia i/o posterior al seu exercici (veure Annex 2).

A més a més, del total dels quinze entrevistats dos havien exercit o exerceixen actualment a altre tipus d'administracions locals (en concret la Diputació de Barcelona), quatre d'ells dins de l'administració autonòmica (Generalitat de Catalunya) i dos com a directius a l'Administració General de l'Estat (ministerial i perifèrica). En aquest sentit, va ser especialment interessant l'entrevista amb una d'aquestes persona, doncs havia exercit com a directiu públic dins de l'administració local, autonòmica i estatal.

Finalment, dues persones entrevistades també havien exercit com a personal electe dins de món local, de forma que la seva visió o les seves opinions podien complementar i matissar els rols directius des de la vessant política.

L'edat dels entrevistats varia entre els trenta-set i els setanta anys, sent la mitjana de poc més de cinquanta-quatre anys.

Els anys com a directiu o directiva fluctua entre els sis i els vint-i-nou anys, amb una mitjana de tretze anys i mig ocupant un lloc de treball directiu. Vuit dels entrevistats l'han exercit menys de deu anys, quatre entre deu i vint anys i tres més de vint anys.

Sobre la formació universitària, aquesta és diversa, amb sis llicenciatures en Dret, tres llicenciatures en Economia, dos llicenciatures en Geografia i Història, així com una llicenciatura en Ciències de la Comunicació, una llicenciatura en Arquitectura, una llicenciatura en Ciències Polítiques, una llicenciatura en Psicologia, una enginyeria de Camins, Canals i Ports i un grau d'Humanitats. És interessant assenyalar que la formació de les cinc persones que han exercit com a Gerents tenen una formació universitària diversa (dues persones van llicenciar-se en Dret, dues més en Geografia i Història i una en Arquitectura). Per la seva part, les que han exercit com a Directora del Gabinet d'Alcaldia tenien estudis de Ciències de la Comunicació i d'Humanitats, i els que han ocupat el lloc de Director de Servei d'Hisenda, Recursos Generals, Programació i Pressupostos i Director de Serveis Promoció Econòmica i Ocupació havien estudiat

Economia⁵. La resta de directius i directives que s'havien llicenciat en Dret com la Directora de Serveis de Seguretat, Convivència i Civisme, el Director de l'Òrgan de Gestió Tributària i el Director de l'Assessoria Jurídica⁶.

Respecte a la formació directiva, onze dels quinze entrevistats havien rebut formació d'aquest tipus a escoles com ESADE, l'INAP o l'EAPC.

⁵ En aquest cas, una de les persones que va exercir com a Director de Servei d'Hisenda, Recursos Generals, Programació i Pressupostos va complementar la seva formació universitària com a economista amb les llicenciatures de Dret i Ciències Polítiques, manifestant que les tres branques li permetien tenir una visió general i a la vegada en profunditat de l'Administració Pública i del món polític.

⁶ Aquest últim lloc de treball obliga a que la persona que l'ocupi sigui un llicenciat en Dret, d'acord amb l'article 129.2.a) de la LMMGL i l'article 26 del ROAL'H.

4. MARC TEÒRIC 1. LA DIRECCIÓ PÚBLICA PROFESSIONAL

4.1. Definició o definicions de la Direcció Pública Professional

La Direcció Pública Professional (DPP) és un concepte força elàstic on el seu significat varia en funció de la perspectiva des d'on es tracti. Segons on es posi l'accent qui la defineixi, tindrà una accepció o una altra.

Si s'analitza la DPP des del món jurídic, el sentit es posa sobre el subjecte; la seva naturalesa depèn del nomenament per a ocupar un càrrec directiu, però normalment aquestes definicions no aprofundeixen sobre l'objecte, no expliciten en què consisteix el seu exercici. Es tendeix a configurar l'expressió de forma nominativa, és directiu públic qui ocupa el càrrec, el qual es pressuposa que comporta dirigir de forma professional una organització pública.

La definició d'un/a **directiu/va públic/a** d'acord amb el Diccionari panhispànic de l'espanyol jurídic (DEJ) de la Reial Acadèmia Espanyola de la Llengua (RAE) i el Consell General del Poder Judicial (CGPJ) és «l'empleat públic que exerceix un càrrec de naturalesa directiva» on «la condició de directiu pot recaure mitjançant nomenament en un funcionari públic, o, en virtut de contracte laboral, normalment d'alta direcció, en qui no ho sigui»⁷.

El mateix DEJ assenyalava que el **personal directiu** són «les persones nomenades o contractades per a exercir càrrecs de naturalesa directiva d'una administració o entitat pública»⁸.

Finalment, el DEJ defineix el **personal directiu professional** com «el personal que exerceix funcions directives professionals en les administracions públiques, definides com a tals en les normes específiques de cada administració» i la «seva designació atén a principis de mèrit i capacitat i a criteris d'idoneïtat, i es duu a terme mitjançant procediments que garanteixin la publicitat i concurrència»⁹.

Respecte de l'**òrgan directiu municipal** indica que és «condició legalment atribuïda en els municipis de gran població als coordinadors generals d'àrea o regidoria, els directors generals o òrgans similars que culminin l'organització administrativa dins de l'àrea o regidoria, el titular de l'assessoria jurídica, el secretari general del ple, l'interventor general municipal i, quan existeixi, el titular de l'òrgan de gestió tributària, així com als titulars dels màxims òrgans de direcció dels organismes autònoms i entitats

⁷ «<https://dej.rae.es/lema/directivo-va-publico-ca>» [Consulta: 08/02/2020]

⁸ «<https://dej.rae.es/lema/personal-directivo>» [Consulta: 08/02/2020]

⁹ «<https://dej.rae.es/lema/personal-directivo-profesional>» [Consulta: 08/02/2020].

públiques empresarials locals, que determina el sotmetiment al règim d'incompatibilitats del personal al servei de les administracions públiques»¹⁰.

Per la seva banda, el Diccionari de Dret Administratiu (DDA) del Centre de Terminologia del Departament de Justícia de la Generalitat de Catalunya defineix com a **òrgan directiu** aquell «òrgan administratiu amb responsabilitats directives que té la funció de desenvolupar i executar els plans d'actuació elaborats pels òrgans superiors corresponents»¹¹.

En canvi, des de l'òptica de l'economia i la ciència de l'organització, el punt de mira es posa sobre l'objecte de la DPP: allò que la defineix no és qui la posa en pràctica, sinó en què consisteix aquesta pràctica, quines habilitats s'han de tenir, quins processos es realitzen.

Per a LONGO (2006) la DPP és una institució que pot existir o no dins de les organitzacions públiques, i que quan existeix, es troba inserida entre dues instàncies de poder: la classes política governant i la tecnoestructura burocràtica. La primera instància es reserva les funcions corresponents a l'establiment de les prioritats i línies estratègiques de l'organització, mentre que la segona executa les decisions que s'han pres. Entre ambdues, la DPP consisteix en dirigir els processos interns de l'organització per a poder traduir les decisions polítiques en polítiques i serveis públics que presti la tecnoestructura burocràtica.

WILDAVSKY (1993), per la seva banda, relaciona al directiu públic amb el bon gestor, aquell que quan ha de fer front a un problema de difícil solució, té la capacitat d'identificar una possible solució i d'assignar a cada unitat inferior els objectius individualitzats que han d'assolir i dels quals s'han de responsabilitzar.

Les definicions de la DPP del món jurídic són importants perquè remetent al marc jurídic que l'envolta, però les definicions, com les de LONGO o WILDAVSKY són les que permeten intuir el nucli d'aquesta funció.

¹⁰ «<https://dej.rae.es/lema/organismo-directivo-municipal>» [Consulta: 08/02/2020]

¹¹ «<https://www.termcat.cat/en/diccionaris-en-linia/169/search/directiu?type=basic&condition=contains>» [Consulta: 08/02/2020]

4.2. Origen de la Direcció Pública Professional

A les democràcies avançades va desenvolupar-se durant anys una administració pública professional, que durant dècades s'ha basat en el model weberià, el qual es compon de dos grups d'actors, el polític i el funcional. El primer d'aquests té atribuïda l'autoritat per haver estat escollit per la ciutadania com el seu representant, el segon obté la seva legitimitat a través de l'accés a la funció pública mitjançant el mèrit.

Aquest llarg sistema dual va veure com apareixia un nou grup d'actors que s'intercalà entre ambdós mons; la irrupció d'aquest nou grup, el directiu públic, va provocar (i encara provoca) problemes i equivocs, atès que suposa un nou repartiment dels rols a representar per cada grup. Però la seva aparició tenia un motiu que encara avui perdura.

La crisi del model dual weberià i el sorgiment del *management gerencial* començà a gestar-se amb "la imparable evolució dels estats moderns cap a [...] l'estat prestador, social o de benestar" (LONGO i GIL, 2006, p. 46). La concepció de la burocràcia de WEBER (1991) tenia com a base l'estat liberal, on la legitimitat del govern s'obtenia a partir de la subjecció al Dret. El treball de la burocràcia consistia en garantir una aplicació de les normes de forma imparcial i impersonal.

Però en el moment en que els estats van haver de reforçar la seva legitimitat afegint-li l'eficàcia de la gestió, el sistema clàssic weberià va començar a trontollar. La ciutadania de les societats modernes tendeixen a requerir prestacions cada cop més grans i els governs, situats dins d'una espiral creixent de competició política, es veuen obligats a augmentar la provisió de serveis públics i la cobertura social de capes més grans de la societat. Aquestes noves prestacions, "en la seva major part sota modalitats de prestació directa", provoca que s'incrementi de forma gradual la dimensió empresarial dels estats (LONGO i GIL, 2006, p. 47).

L'ona expansiva de l'actuació dels poders públics ha fet que els sistemes de producció de serveis i prestacions hagin evolucionat envers formes de major complexitat i d'ús de capital humà (atès que moltes activitats públiques són intensives en mà d'obra). Així, la coordinació de les nombroses activitats i l'esmentada complexitat, requereixen de nous formats organitzatius que garanteixin l'eficàcia de l'ús dels recursos públics, i aquesta eficàcia no la poden garantir ni els actors polítics, sempre sotmesos als cicles electorals, ni la burocràcia, doncs no disposa de les eines ni de les habilitats necessàries.

Però la ruptura definitiva del sistema dual weberian no es donà fins a “èpoques molt més recents, quan el fenomen de la *gerencialització* [acaba] per imposar-se en la pràctica, en molts casos, o, si més no, per ser assumit com a tendència desitjable, en molts altres” (LONGO i GIL, 2006, p. 47). Les periòdiques crisis econòmiques (i amb importants conseqüències fiscals) que es produeixen des de la dècada dels setanta del segle passat han comportat un xoc sistèmic, doncs la creixent exigència de nous serveis i prestacions i el manteniment de les ja existents s’enfronta a unes institucions que veuen com els recursos dels que disposen pateixen una restricció també creixent.

És en aquest context on sorgeix la necessitat de dissenyar un model alternatiu a la dualitat política-burocràcia. L’eina per a poder combinar demandes que no deixen d’augmentar amb pressupostos que no poden continuar la seva dinàmica incrementalista no pot ser una altra que la d’introduir un major control i eficiència en la gestió pública; i per a fer això, s’ha de crear (o cercar) la figura del directiu públic: “la incorporació dels mànagers, portadors del ethos de la racionalitat econòmica, els permetrà orientar a l’administració cap a la producció de millores d’eficiència” (LONGO i GIL, 2006, p. 47).

I la forma que té una administració pública per aconseguir modernitzar-se requereix, entre altres coses, “d’un grup directiu *professionalitzat*, [amb la capacitat] d’imprimir les qualitats que ha de tenir tota gran organització productiva o de serveis, basada en les tècniques del *management*, sense perjudici de les peculiaritats que comporta la seva aplicació a l’Administració” i aquest grup ha de ser “responsable, sotmès a avaluació, però amb garanties d’una certa estabilitat i dotat de totes les competències de gestió necessària, a més a més de retribuït en consonància amb la seva funció” (SÁNCHEZ MORÓN, 2018, p. 89).

4.3. El marc regulador de la Direcció Pública Professional al món local

La institucionalització de la figura del directiu públic depèn dels marges d'actuació que deixin la legislació bàsica de l'Estat i el desenvolupament per part de la legislació autonòmica (JIMÉNEZ ASENSIO, 2006a) a cadascú dels ajuntaments que decideixin explorar una funció directiva pròpia i adaptada a les seves peculiaritats.

Aquesta figura dins del món local està regulada en diverses normes, aplicant-se algunes normes comunes però també normes específiques o fetes únicament per a un municipi, atesa la diversitat existent entre els municipis, de forma que la regulació no és homogènia per a tots. El TREBEP s'aplica a tots els municipis, amb especial incidència de l'article 13 sobre el personal directiu professional, únic que integra el capítol II, dedicat al personal directiu. Totes les administracions locals estan sotmeses al seu compliment.

Per la seva banda, la LBRL afecta també a tots els ajuntaments, però el capítol X, introduït per la LMMGL, només és d'aplicació als municipis que s'hagin acollit al règim de gran població. Finalment, els municipis de Barcelona i Madrid tenen un règim propi.

És interessant classificar els llocs de treball directiu que actualment s'exerceixen dins de l'administració local d'acord amb el règim jurídic al que estigui sotmès el municipi (JIMÉNEZ ASENSIO, 2003, 2007):

Municipis de règim comú: gerents <i>de facto</i>
Directius <i>formals</i>
Municipis de règim especial (Barcelona i Madrid)
Personal directiu de la Carta municipal de Barcelona
Personal directiu de la Llei de capitalitat i de règim especial de Madrid
Municipis de «gran població»¹²
Personal directiu del Capítol X de la Llei de mesures per a la modernització del govern local

Taula 2. Classificació dels llocs de treball directiu segons el règim jurídic del municipi (elaboració pròpia a partir de JIMÉNEZ ASENSIO, 2003, 2008).

¹² Com és el cas de l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat.

4.3.1. La Llei de mesures per a la modernització del govern local

Amb l'aprovació de la Llei 57/2003, de 16 de desembre, de mesures per a la modernització del govern local, va introduir-se el títol X dedicat al *Règim d'organització dels municipis de gran població* a la Llei 7/1985, de 2 d'abril, reguladora de les bases del règim local. L'objectiu expressat al seu preàmbul era trencar amb l'*uniformisme* existent en l'àmbit local, permetent que les grans ciutats tinguessin un règim jurídic propi amb el qual fer front "a la seva enorme complexitat com a estructures polític-administratives".

Al títol X s'establí un règim orgànic específic que seria d'aplicació, d'acord amb l'article 121, als municipis amb una població superior als 250.000 habitants i a les capitals de província de població superior a 175.000 habitants. També els hi seria aplicable, si així ho decidien les Assemblees Legislatives autonòmiques a iniciativa dels propis municipis, a aquells que fossin capital de província, capital autonòmica o seu d'institucions autonòmiques i als municipis amb una població que superés els 75.000 habitants, que presentessin unes circumstàncies econòmiques, socials, històriques o culturals especials.

Les reformes introduïdes per la LMMGL en l'àmbit institucional, tenen una gran importància en la relació entre les esferes de la política i l'administració d'aquest conjunt de municipis, abordant la *zona de confluència* entre polítics i buròcrates, allò que s'anomena *alta administració*: es realitza un repartiment de rols entre aquells que han de fer *política i governar* o òrgans superiors i aquells que han de *dirigir i gestionar* o òrgans directius (JIMÉNEZ ASENSIO, 2004, 2011). A més, es regula quin òrgan de l'administració té competències per als diferents aspectes que afecten a la funció directiva i es defineixen diferents aspectes relatius als òrgans directius i als seus titulars.

La separació entre òrgans superiors (*polítics*) i òrgans directius (*executius*), i la possibilitat per part de l'Alcalde o Alcaldessa i de la Junta de Govern Local de delegar competències en els òrgans directius, són els trets més importants de la LMMGL en relació a la funció directiva.

Les competències que afecten a la funció directiva es reparteixen entre els diferents òrgans de govern de l'Administració local (taula 3). Així, correspon al Ple decidir com s'ha de determinar l'estructura directiva de l'organització i la plantilla de personal (art. 123), a l'Alcalde/essa determinar el nombre de cadascú dels òrgans directius (art.

124) i a la Junta de Govern Local, que té atribuïda la gestió de personal, l'aprovació de la relació de llocs de treball i, el nomenament i cessament del personal directiu (art. 127).

Òrgan de govern	Article	Competència
Ple	123	Aprovació de l'estructura directiva de l'organització Aprovació de la plantilla de personal
Alcalde/essa	124	Aprovar el nombre de cadascú dels òrgans directius
Junta de Govern Local	127	Aprovació de la relació de llocs de treball directius Nomenament i cessament del personal directiu

Taula 3. Repartiment de competències entre els òrgans de govern a la Llei 57/2003. (Elaboració pròpia)

Per la seva banda, l'article 130 de l'esmentada Llei regula els òrgans directius: els identifica, i indica quins han de ser els requisits d'accés, la necessària motivació dels nomenaments i el règim d'incompatibilitats dels titulars dels mateixos. Així, són òrgans directius els coordinadors generals de cada àrea o regidoria, els directors generals o òrgans similar que culminin l'organització administrativa dins de cada una de les grans àrees o regidories, el titular de l'assessoria jurídica i, si s'escau, el titular de l'òrgan de gestió tributària. També permet que tinguin la consideració d'òrgans directius els titulars dels màxims òrgans de direcció dels organismes autònoms i de les entitats públiques empresarials locals, a banda d'aquells òrgans directius que tenen com a requisit tenir la condició de funcionari local amb habilitació nacional¹³ (titular de l'òrgan que recolzi a la Junta de Govern Local, els secretaris municipals i els interventors generals).

Sobre els requisits d'accés dels titulars dels òrgans directius corresponents a coordinadors generals i dels directors generals, l'apartat tercer els reserva pel personal funcionari de carrera de l'Estat, de les comunitats autònomes, de les entitats locals o funcionaris d'administració local amb habilitació de caràcter nacional. El Ple pot permetre, d'acord amb les característiques específiques d'un lloc directiu, que aquest sigui ocupat per personal no funcionari, fent-ho sempre de forma motivada i d'acord amb els criteris de competència professional i experiència demostrable en llocs de responsabilitat en la gestió, tant pública com privada. En tots els casos, però, se'ls exigeix el títol de doctor, llicenciat, enginyer, arquitecte o equivalent, a excepció de qui ocupi el lloc de Director/a de l'Assessoria Jurídica, que obligatòriament a de posseir el títol de llicenciat en dret (art. 129.2.a).

¹³ Encara que els funcionaris d'administració local amb habilitació de caràcter local tenen la consideració de personal directiu als municipis acollits al règim de gran població, aquest treball no els inclou per considerar que tenen uns trets i característiques diferents.

Finalment, en allò que té que veure amb el règim d'incompatibilitats, l'apartat quart els sotmet al que diu la Llei 53/1984, de 26 de desembre, d'incompatibilitats del personal al servei de les administracions públiques, i altra normativa al respecte estatal o autonòmic.

Com a conclusió, pot assenyalar-se que la funció directiva recollida en aquesta norma es caracteritza per configurar un sistema de selecció del personal directiu tancat o *spoil system* (nomenament *lliure* dels directius entre funcionaris superiors), que de forma excepcional pot obrir-se a *externs* (laborals i personal provinent de l'empresa privada amb cinc anys d'experiència); basar-se en un sistema de selecció mitjançant la competència i l'experiència dels candidats (encara que no s'indiqui en cap moment com s'hauran d'acreditar les mateixes); i per assenyalar quin és el personal directiu (JIMÉNEZ ASENSIO, 2009).

4.3.2. L'Estatut bàsic de l'empleat públic i el món local

El Reial Decret Legislatiu 5/2015 no afegeix cap novetat a la Llei 7/2007, de 12 d'abril, de l'Estatut bàsic de l'empleat públic, en relació a la funció directiva. L'article 13 continua sent l'únic que integra el Capítol II del Títol I, dedicat al personal directiu, i que textualment hi diu:

“El Govern i els òrgans de govern de les comunitats autònomes poden establir, en desplegament d'aquest Estatut, el règim jurídic específic del personal directiu, així com els criteris per determinar la seva condició, d'acord amb els principis següents, entre d'altres:

- 1. És personal directiu el que exerceix funcions directives professionals en les administracions públiques, definides com a tals a les normes específiques de cada Administració.*
- 2. La seva designació ha d'atendre principis de mèrit i capacitat i criteris d'idoneïtat, i s'ha de portar a terme mitjançant procediments que garanteixin la publicitat i concurrència.*
- 3. El personal directiu està subjecte a avaluació d'acord amb els criteris d'eficàcia i eficiència, responsabilitat per la seva gestió i control de resultats en relació amb els objectius que els hagin estat fixats.*
- 4. La determinació de les condicions de treball del personal directiu no té la consideració de matèria objecte de negociació col·lectiva als efectes d'aquesta Llei. Quan el personal directiu compleixi la condició de personal laboral, està sotmès a la relació laboral de caràcter especial d'alta direcció.”*

Aquest article remet als governs de l'Estat i de les comunitats autòniques el desplegament de l'Estatut en relació al règim jurídic específic del personal directiu, així com aquells criteris que han de determinar la seva condició. Els principis que hauran de seguir-la són els següents:

- Cada administració definirà les funcions directives professionals que exercirà el personal directiu.
- La selecció del personal directiu atindrà als principis constitucionals de mèrit i capacitat, i al d'idoneïtat, garantint a la vegada la publicitat i la concurrència.
- S'han d'establir mètodes d'avaluació seguint els criteris d'eficàcia i eficiència, de responsabilitat per la gestió realitzada i que permeti el control

dels resultats obtinguts d'acord amb els objectius que s'hagin fixat prèviament.

- Encara que la persona que ocupi el càrrec directiu pot ser personal funcionari o laboral, les seves condicions de treball no poden sotmetre's a la negociació col·lectiva. En el cas concret del personal laboral, les condicions es determinaran d'acord amb la relació laboral de caràcter especial d'alta direcció. En el cas contrari, es donaria la paradoxa de que fossin “els directius públics [els qui] poguessin negociar les condicions laborals que s'apliquen també a ells” (LIONTI, 2018).

L'esmentat article 13 haurà d'inspirar els sistemes de funció pública que desenvolupin els legisladors estatal i autonòmics. Així, l'apartat primer conjuga amb la definició dels perfils (funcions i tasques), l'apartat segon amb la selecció del personal directiu (principis de mèrit, capacitat i idoneïtat, publicitat i concurrència), l'apartat tercer en relació a tot allò que té que veure amb l'autonomia de gestió, responsabilitat directiva i sistema de cessament (avaluació de resultats, eficiència i eficàcia i responsabilitat) i l'apartat quart amb els incentius (determinació de les retribucions fora de la negociació col·lectiva).

Fins a l'actualitat, ni l'Estat ni la Generalitat de Catalunya ha legislat en matèria de funció directiva que sigui desplegable al món local. Diversos autors han opinat que l'absència de regulació podia deixar “aquest element crític de qualitat institucional en mans de l'autoregulació dels diferents actors” (RAMIÓ, 2017) o que el principi constitucional d'autonomia local permetia a les administracions locals desenvolupar la seva pròpia funció directiva, respectant en tot moment la legislació de bases actual recollida al TREBEP, i modificant-la o adaptant-la en el moment en que es desplegués per part de l'Estat o la Generalitat de Catalunya els textos legals de desenvolupament de la funció directiva local (SÁNCHEZ MORÓN, 2016).

La possibilitat de desenvolupament per part del món local d'una funció directiva pròpia ha desaparegut amb la Sentència 4148/2019, de 17 de desembre, dictada per la Sala quarta del Tribunal Suprem, atès que considera que el món local no pot regular-la perquè la competència (encara que no s'hagi desenvolupat) pertany als legisladors estatal i autonòmics¹⁴.

¹⁴ «<http://www.poderjudicial.es/search/TS/openDocument/714f036634ce4790/20200108>»
[Consulta: 15 d'agost de 2020].

4.4. Els elements d'institucionalització de la Direcció Pública Professional

JIMÉNEZ ASENSIO és un dels autors que ha tractat de forma més intensa i prolífica el concepte de la DPP i la seva institucionalització a Espanya, abastant els diferents plans de les administracions públiques, ja sigui a l'Administració General de l'Estat, a les administracions autonòmiques o el món local

Dins de les diferents administracions, aquest autor considera que al món de l'administració local no s'ha impulsat una institucionalització forta de la funció directiva, assenyalant que una de les raons més importants perquè això sigui així és la politització: els llocs de treball encarregats d'exercir funcions directives han estat ocupats per polítics o per personal eventual nomenat per raons polítiques (JIMÉNEZ ASENSIO, 2009).

Identifica (si deixem de banda la normativa que afecta als organismes autònoms i a les entitats públiques empresarials) únicament tres casos d'accions legislatives que afecten de forma directa a la DPP dins del món local, que es concreten en la Carta municipal de Barcelona (aprovada mitjançant la Llei 22/1998, de 30 de desembre), les Mesures per a la modernització del govern local (Llei 57/2003, de 16 de desembre) i la llei de Capitalitat i de règim especial de Madrid (Llei 22/2006, 4 de juliol).

També assenyalava l'Estatut bàsic de l'empleat públic (Llei 7/2007) i el posterior text refós del mateix (Reial Decret Legislatiu 5/2015, de 30 d'octubre) com a normativa que determina la institucionalització de la DPP al món local, norma que com ja s'ha assenyalat encara no ha estat desenvolupada per al personal de les administracions locals.

Poden identificar-se tres tipus ideals de direcció pública, el model *corporatiu* o *tancat*, el model de *politització* i el model *gerencial*. El primer d'ells es caracteritza per la seva burocratització, on el sistema es nodreix únicament de personal del sector públic, i els llocs directius són ocupats per funcionaris que han anat progressant en la seva carrera. El segon model és un sistema obert que es basa en la confiança política, on els llocs directius poden ser ocupats per qualsevol persona, independentment de la seva qualificació professional, sempre que mantinguin la confiança del polític que el va nomenar. Finalment, el tercer model es caracteritza per la professionalització, on allò que importa per a ocupar els llocs de treball és demostrar la capacitat professional de gestionar (JIMÉNEZ ASENSIO, 2006b, 2009).

El tercer model, com a tipus ideal d'implantació de la direcció pública, es compon d'uns elements que es relacionen entre ells, donant-los més profunditat i significat com a conjunt que si s'analitzen de forma individualitzada. L'objectiu del model és crear un sistema integral que defineix una direcció pública totalment professionalitzada. A la vegada, també permet analitzar els casos reals existents: senyalant quines parts del model s'han implantat o no, en quin estadi d'implementació es troba o fins a on s'ha decidit arribar en el marc de la professionalització. Els elements que defineixen aquest model són els següents:

- 1) Descripció del *perfil* exacte dels diferents llocs de treball directiu que es vulguin crear, ja que aquest perfil és el que ha de permetre posteriorment portar a terme el procés de selecció de les persones que poden exercir les funcions i tasques identificades als perfils.
- 2) Definició d'un *mecanisme de selecció* que sigui competitiu, basat en els principis de mèrit, capacitat i idoneïtat; ha de permetre identificar a la persona que reuneix les millors condicions o aquelles que tenen les mínimes condicions per a exercir el lloc directiu. Un cop apreciades aquestes condicions, l'òrgan encarregat del nomenament dels candidats, haurà de tenir un marge de discrecionalitat per fer l'elecció, podent contemplar variables com l'empatia, el gènere o la sintonia personal.
- 3) Preveure i definir quines *competències*, ja siguin pròpies o delegades, tindrà cada directiu públic. Haurà de disposar d'un marge d'autonomia en la gestió de matèries clau com l'organització, els recursos humans i la gestió pressupostària.
- 4) Definició del *marc de responsabilitat*, amb la definició dels objectius a assolir, recollint-los en un contracte de gestió, que assenyalarà els objectius esmentats, els indicadors que permetran avaluar-los i l'assignació de recursos (materials, humans i financers).
- 5) Creació d'un *sistema d'incentius*, ja siguin econòmics o no, sempre vinculats amb l'assoliment dels objectius definits al punt anterior.
- 6) Definició d'un element de *tancament del model*, establint com es deixa d'exercir la funció directiva, que haurà de ser sempre per raons vinculades a uns resultats insuficients (d'acord amb el contracte de gestió) o la finalització del període pactat, i mai un cessament per *pèrdua de confiança*.

El primer dels elements permet saber quina estructura directiva tindrà l'organització, mentre que el segon i el sisè mostren els mecanismes d'entrada i sortida a la funció directiva. Finalment, el tercer, quart i cinquè estan relacionats amb l'exercici de la funció directiva per part dels seus membres, fent referència al *què*, el *com* i a *canvi de què* (Figura 1).

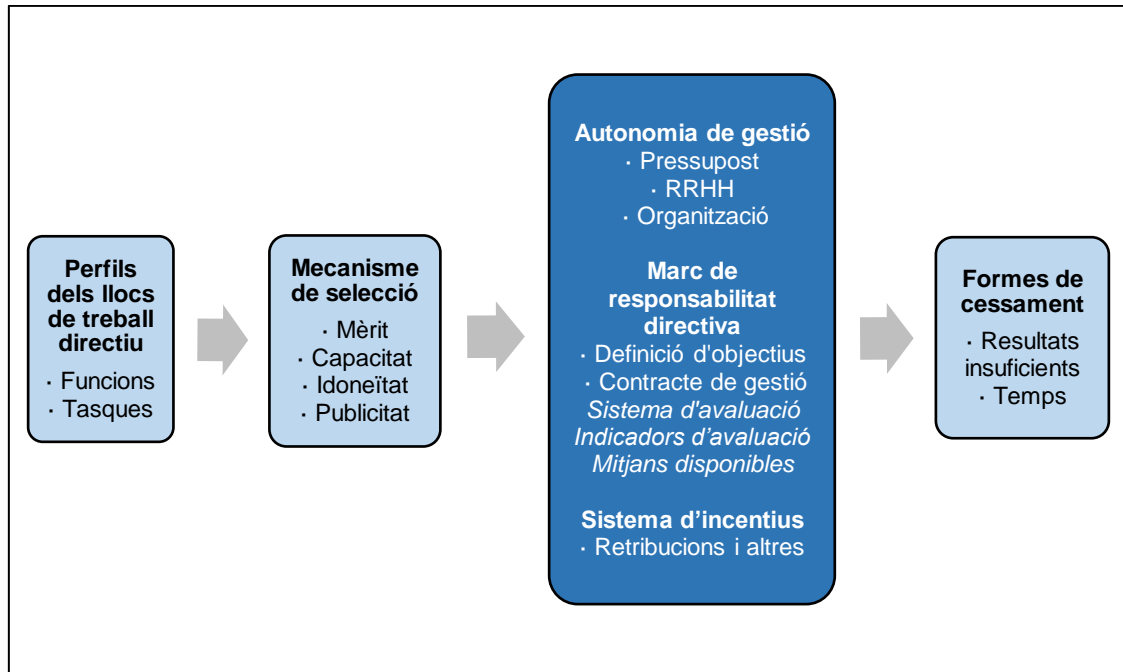


Figura 1. Model de sistema de professionalització de la direcció pública (elaboració pròpia a partir de la teoria de JIMÉNEZ ASENIO, 2009).

4.5. El grau d'institucionalització de la Direcció Pública Professional

LONGO (2006) ha definit quines són les variables i els factors que incideixen sobre les organitzacions públiques a l'hora d'establir una direcció pública professional, és a dir, el marc teòric necessari per a analitzar en nivell de desenvolupament o d'implementació de la DDP dins de qualsevol administració pública, que es pot denominar com a *institucionalització*.

Aquest marc d'anàlisi de la institucionalització de la DDP distingeix entre les variables d'institucionalització i els factors d'incidència sobre aquestes.

Les variables d'institucionalització són els elements que conformen la DPP en tant que institució, i el grau de desenvolupament d'aquestes indica fins on s'ha consolidat dins de l'organització. LONGO separa les variables d'institucionalització en dos grups diferenciats (Figura 2).

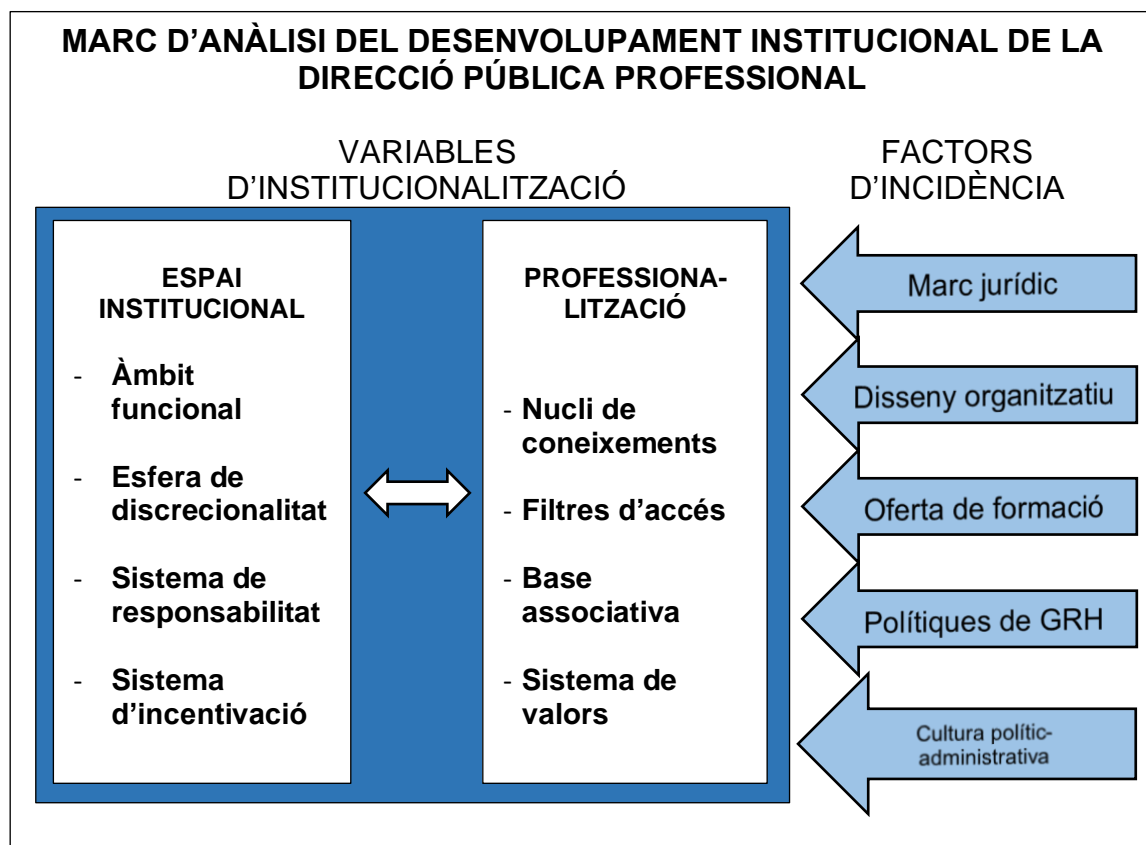


Figura 2. El marc d'anàlisi de desenvolupament institucional de la Direcció Pública Professional (LONGO, 2006).

El primer tipus configura l'espai institucional, són variable que “fan referència a l'hàbitat o ecosistema institucional necessari perquè neixi, arrel i es desenvolupi” (LONGO, 2006, pàg. 3), i són l'àmbit funcional (el conjunt de càrrecs directius professionals enfront dels definits com a polítics, les matèries sobre les que s'exerceix la direcció, el nivell de despolitització, l'estabilitat i estandardització del producte o servei que es produeix i el grau de sofisticació de la gestió), l'esfera de discrecionalitat (la capacitat de prendre decisions en front de la simple aplicació de normes o execució d'ordres), el sistema de responsabilitat (el conjunt de mecanismes dissenyats per retre comptes, que han de ser més importants quan major sigui el marge de discrecionalitat de que es gaudeixi) i el sistema d'incentius (el grup de mecanismes que han d'impel·lir als directius a aconseguir els objectius fixats, ja siguin de caire econòmic o d'altre tipus, com el reconeixement, formació o altres).

El segon grup de variables d'institucionalització s'analitzen en relació al seu grau de professionalització; quan més gran sigui aquest, més gran és la institucionalització de la DPP. Aquestes variables són el nucli de coneixements (l'exigència d'uns coneixements especialitzats i unes competències pròpies i lligades al management públic), l'existència de filtres d'accés a la direcció pública (la forma d'acreditar els coneixements i competències requerides), una base associativa (la seva existència i el grau d'integració en ella dels professionals) i un sistema de valors professionals (els valors que han de compartir els directius i les directives, i que ha de servir com a guia de la seva actuació).

Sobre aquestes variables, que ens expliquen quin és el grau d'institucionalització ha assolit la DPP en una organització, LONGO assenyala quins són els factors d'incidència, els elements que poden augmentar o disminuir el desenvolupament de la DPP. Aquests elements o factors són el marc jurídic (el conjunt de normes existents que regulen la professionalització de la direcció pública, que poden identificar els càrrecs reservats a directius públics professionals, els mecanismes d'accés i cessament, incentius, etc.¹⁵), el disseny organitzatiu (el grau de descentralització organitzativa, que

¹⁵ En relació a la regulació del marc legal d'una direcció pública professional per part de les entitats locals a l'espera que els governs de l'Estat i/o de les comunitats autonòmiques desenvolupessin reglamentàriament l'article 13 del TREBEP, des del món acadèmic (JIMÉNEZ ASENSIO, 2009; SÁNCHEZ MORÓN, 2016) s'havia defensat el principi d'autonomia dels ens locals d'acord amb els articles 137 i 140 de la Constitució Espanyola i els principis de potestat reglamentària i d'autoorganització de l'article 4.1.a) de la Llei 7/1985, de 2 d'abril, reguladora de les bases del règim local, com així han fet nombrosos ajuntament i diputacions provincials. Però recentment s'ha dictat la STS 1829/2019, de 17 de desembre, on al seu fonament de dret cinquè, i donant resposta a la qüestió plantejada, es diu textualment que “de l'article 13 de l'Estatut bàsic de l'empleat públic no resulta l'habilitació als ens locals per a regular el règim jurídic dels seu personal directiu”.

té una relació directa amb la discrecionalitat permesa i la responsabilitat exigida), l'oferta de formació directiva (impuls i certificació de competències i coneixements directius, foment del sistema de valors professionals), les polítiques de gestió de recursos humans (l'elaboració i implantació de polítiques dirigides a seleccionar directius d'acord amb les competències, valors, etc. inherents a l'organització, els instruments de capacitació postselecció, els sistemes d'incentivació) i la cultura polític-administrativa (el grau de colonització de l'espai directiu per la classe política o *spoil system*, el grau d'autonomia directiva, i els sistemes de retiment de comptes).

5. MARC TEÒRIC 2. LES FUNCIONS O ROLS DIRECTIUS

5.1. L'estudi de les funcions directives

Aquest treball de recerca tracta el treball i les funcions que desenvolupa un directiu públic a partir de les aportacions teòriques sobre la creació de valor públic mitjançant la gestió política, estratègica i operativa i la definició dels rols directius a partir dels diferents plans, que es concreten en el de la informació, les persones i l'acció.

El treball directiu té un component híbrid del treball directiu, on aquest tipus de personal ha de realitzar una triple gestió. La primera és la gestió estratègica, la definició de la missió d'una organització i les diferents objectius per a assolir-la; implica repensar què vol ser l'organització a mig i llarg termini, i la introducció de formes innovadores que permetin la seva adaptació a una situació complexa i canviant. Aquesta visió estratègica ha de tenir en compte interacció amb el món polític (*autoritzador*), doncs un directiu no pot desentendre's d'aquest ni pot actuar (si vol ser un directiu) com si els interessos i les xarxes d'actors de l'entorn polític no existís, ni tampoc pot obviar que requereix dels suports o influència que aquest entorn li ha de proporcionar per dirigir de forma eficaç i eficient la seva organització. Finalment, la tercera és la gestió operativa, encaminada a aconseguir l'alineament intern de l'organització que dirigeix per a assolir de forma comuna i integral els objectius definits en la missió que la institució s'ha marcat. Un directiu, si vol actuar com a tal, no pot prescindir de cap de les tres formes de gestió, i s'han d'entendre com un tot únic.

Allò que caracteritza als directius és ser "imaginatius, resolts, emprenedors i reflexius [...] Basant-se en les possibilitats que perceben, calculen el que han de fer: com definir els seus propòsits, obtenir el compromís dels seus supervisors polítics i coproductors, i guiar les operacions de les seves organitzacions. El més destacat és que després porten a la pràctica el que han pensat" (MOORE, 1998, p. 409).

A la vegada, s'ha de conèixer en què consisteix el treball d'un directiu i com es classifiquen les diferents funcions o rols que desenvolupa al seu lloc de treball (MINTZBERG, 1991, 2013). El directiu es pot definir-se com la persona que vetlla per una institució o per una de les organitzacions que la componen, i que té com a objectiu fonamental garantir la prestació de forma eficient dels serveis encomanats a la seva organització, mitjançant el disseny i manteniment de l'estabilitat de la mateixa, introduint les millores necessàries, i a la vegada ha de satisfer als actors que controlen la institució o l'organització (superiors o polítics) i entendre els seus interessos per a orientar la presa de decisions. Així, el directiu és la peça que ancora en un mateix eix superiors i subalterns (MINTZBERG, 1991). S'afirma que, "el directiu perfila el treball de la seva

organització, efectua el control monitor dels entorns interns i externs, inicia canvis quan correspon, i restaura l'estabilitat al trobar-se amb una anomalia. El directiu ha d'aconseguir que els seus subordinats treballin efectivament per a l'organització, proporcionant-los informació especial, part de la qual obté mitjançant la seva xarxa de contactes que ha desenvolupat. Així mateix ha de complir amb una sèrie d'obligacions de manteniment, com poden ser informar a les persones de fora, fer de cap visible i protagonitzar les principals negociacions" (MINTZBERG, 1991, p. 223).

Com ja s'ha indicat, els rols que exerceixen els directius poden classificar-se d'acord amb tres plans que els vehiculen en un tot. Dins d'aquests plans poden definir-se vuit rols, sis d'ells classificats d'acord amb els plans de la informació, les persones i l'acció i la seva orientació cap a dins o cap a fora de l'organització, i dos rols interns (podria dir-se que mentals) del propi directiu (MINTZBERG, 2013).

Així, si el directiu públic té com a missió la creació o l'augment de valor a les institucions públiques, l'estudi de la seva feina a d'intentar donar resposta a dos qüestions: *què és el treball directiu* i *què fa un directiu públic*.

5.2. Per què és necessària la direcció pública?

Els canvis a les societats actuals obliguen a les administracions a adaptar-se a les noves situacions, caracteritzades per la seva complexitat. Aquests canvis són continus i constants: poden produir-se per raons econòmiques, com les crisis cícliques; poden ser tecnològics, amb l'acceleració de les revolucions en la innovació en matèria tecnològica; poden ser socials, fruit del dispar repartiment de la riquesa.

Davant d'aquesta evolució (o revolució) constant, una administració pública ha de comptar amb persones al capdavant de les seves organitzacions que cerquin i implementin noves solucions als nous problemes. Aquestes persones són els *gerents*¹⁶, entesos en el sentit ampli i diferenciats de buròcrates i tècnics. Si la ciutadania requereix nous productes (la prestació de serveis), el *gerent* ha d'adaptar la institució, organització o unitat que dirigeix per aconseguir proveir-los, i això només es fa incrementant el valor del sector públic. El *gerent* no es limita a reproduir els mecanismes existents de forma automàtica, sinó que té la capacitat de convertir-se en un actor que s'implica i juga a l'arena polític-burocràtica per imposar una gestió estratègica amb fixació d'objectius, implementació d'idees innovadores, avaluació de resultats, retiment de comptes i reorientació posterior de l'estratègia.

La funció dels directius públics és la d'aconseguir crear i augmentar el valor d'allò que és públic (MOORE, 1998). Aquesta creació s'ha d'obtenir mitjançant una gestió estratègica dels recursos públics, ja siguin pressupostaris, humans o materials. Les administracions públiques han d'utilitzar la gestió estratègica, que comporta una actuació que cerqui l'eficàcia i l'eficiència, amb l'objectiu d'incrementar el valor en el sector públic de forma sostinguda; i és el *model gerencial* el que ho ha de permetre. El valor públic s'aconsegueix actuant en tres esferes que es troben interrelacionades: la gestió estratègica, gestió política i la gestió operativa (figura 3).

La primera, la *gestió estratègica*, suposa que el directiu planifica estratègicament, idea com l'organització que dirigeix (independentment de la seva mida) pot maximitzar el valor públic, transformant els pressupostos, reformulant la missió o innovant.

Per a poder portar a bon terme aquesta estratègia, el directiu necessita actuar sobre una segona esfera, l'*entorn polític*, que és d'on obté la legitimitat, les autoritzacions, el recolzament, la col·laboració i els recursos necessaris; ha d'incidir a

¹⁶ En aquest context, el terme *gerent* s'ha d'interpretar com a directiu públic professional.

les xarxes d'actors externs i interns, que representen l'entorn autoritzador de les accions i canvis que vulgui impulsar. L'entorn autoritzador està compost pels superiors polítics o directius de nivell superior al seu o que pertanyen a altres organitzacions, així com la ciutadania, el medis de comunicació o els grups de pressió.

Finalment, el directiu ha d'actuar sobre la tercera esfera, la pròpia *gestió operativa*, que és la que depèn directament d'ell. Qualsevol recurs a la seva disposició, pressupostaris, equipaments, humans, han d'orientar-se envers l'assoliment de la missió i els objectius decidits, assumint els resultats obtinguts a partir de la seva direcció.



Figura 3. La creació del valor públic i les esferes de gestió (MOORE, 1998).

La pregunta obligada és què s'ha d'entendre per *èxit gerencial* al sector públic, considerant que la resposta és "iniciar i redefinir les activitats públiques de manera que incrementin el seu valor per al públic tant a curt com a llarg termini. [...] A vegades això suposa augmentar l'eficiència, l'eficàcia o la imparcialitat en les missions actualment definides" (MOORE, 1998, p. 29).

Els *gerents* es caracteritzen per la seva capacitat d'anàlisi dels problemes i de tenir una doble visió, cap a fora de la seva organització per a trobar solucions i cap a dins per a adaptar-les a la pròpia idiosincràsia de la pròpia organització, modelant-la o canviant-la en allò que sigui necessari. Han d'analitzar què és el que està fent la seva organització i quines són les demandes reals a les que haurà de donar resposta. Per modificar la situació, haurà de crear grups de suport, alineant els interessos de polítics i funcionaris. I la modificació només podrà aconseguir-se amb una visió estratègica de la gestió, innovant, planificant i definint què aporta valor.

Tenir en compte aquest triangle polític-gerencial-funcionarial és clau per a imposar la seva visió estratègica, que s'ha de basar en una anàlisi integral d'allò que vol aconseguir, en una gestió amb l'entorn polític per a obtenir legitimitat (en tant que els polítics la posseeixen per haver estat escollit democràticament) i suport en forma de recursos, i finalment en la gestió interna de la seva organització (l'ens burocràtic) per a adaptar-la al propòsit ideat (MOORE, 1998, p. 48).

Així, la gestió directiva es compon d'una gestió de la política, on és necessari interactuar amb el món polític que representa als seus superiors per a aconseguir suport, autorització i recursos, i d'una gestió operativa on el directiu ha d'impulsar els canvis necessaris mitjançant la innovació al si de la seva organització per aconseguir l'increment del valor públic. La posició del directiu es pot representar amb la metàfora del «rellotge de sorra» on aquest es troba ubicat al vèrtex de la seva organització i la xarxa de contactes externs a aquesta (MINTZBERG, 1991, p. 78).

La gestió política que ha de desenvolupar un directiu es basa en aconseguir *suport i legitimitat* per a les seves decisions. Està constituïda per quatre elements: "a) construir un clima de tolerància, suport actiu o assistència operativa per a b) un directiu, una política o una estratègia global entre c) aquells agents fora de l'àmbit de l'autoritat directa del directiu, d) i l'autorització o cooperació és necessària per a aconseguir els objectius públics dels quals el directiu ha de retre comptes" (MOORE, 1998, p. 173). Pot resumir-se en que la gestió política implica que els polítics que supervisen l'organització atorguen al directiu el suport i la legitimitat que aquest requereix per dirigir l'organització i encaminar-la a l'assoliment dels objectius definits.

El directiu ha de dedicar una part de la seva agenda (de la disponibilitat del seu temps) a influir en els centres de poder que poden intervenir, de forma negativa o positiva, sobre la seva planificació, seleccionant les propostes que poden presentar-se i que requereixen de la legitimació dels superiors. D'acord amb aquesta anàlisi, el directiu haurà d'observar les relacions de poder establertes dins del món polític i considerar quins són els actors als quals ha d'influir, esbrinant quins són els interessos de cadascú i quines preocupacions poden manifestar davant de les propostes d'innovació. Finalment, haurà de fer un seguiment temporal d'aquestes xarxes per si es produeix una nova configuració dels interessos dels actors polítics.

Aquesta faceta de la gestió política és important perquè el directiu públic requereix molt sovint de l'ajuda d'actors que no depenen de la seva autoritat per a aconseguir els objectius establerts. I les raons poden ser diverses, com l'autorització

d'utilitzar nous recursos o que una part de la innovació impliqui a altres àrees de la institució. Només la gestió política pot fer que aquests actors s'impliquin en el desenvolupament dels objectius operatius.

La forma habitual que té un directiu per aconseguir la recepció de recursos i garantir la capacitat d'autoritat necessària per a desenvolupar els seus projectes és el retiment de comptes davant dels superiors; ha de combinar la persuasió, l'emissió d'informes sobre l'evolució de les activitats i l'aproximació als objectius negociats. Aquest sistema de gestió política és pot considerar *rutinari*, doncs es fa de forma habitual i amb uns mecanismes força estandarditzats.

En les situacions on el directiu pretén la introducció d'innovacions en el sistema de l'organització s'incrementa la importància de la gestió política. Les modificacions que afecten a la gestió operativa, als sistemes administratius o a la pròpia missió de l'organització impliquen uns canvis que sotmeten la producció de valor públic a un major estrès. En aquestes situacions, la introducció d'innovacions provoquen "conflictes entre els diferents supervisors de l'organització" (MOORE, 1998, p. 176-177), ja sigui perquè suposen la introducció de nous actors o qüestions en l'àmbit polític, ja sigui perquè afloren de nou conflictes que havien quedat soterrats temporalment. Els directius han de gestionar uns problemes on no tenen la seguretat de poder aplicar les seves decisions pel fraccionament de l'autoritat entre els actors; implica la dedicació d'una gran quantitat de temps per a trobar mesures que estabilitzin els conflictes o a donar resposta a les demandes d'informació dels superiors. Però el sorgiment de conflictes també pot crear noves finestres d'oportunitat en les quals els directius poden posar de manifest la seva capacitat de lideratge davant dels superiors, entenent el lideratge com allò que permet fer front als canvis, a diferència de la direcció que té com objecte fer front a la complexitat (BERESTEIN, 2017).

El directiu ha de ser conscient que al centre de la gestió polític sempre s'hi troben els actors que els han nomenat, que decideixen quines són les condicions que els vinculen i que determinen els recursos a disposar. Aquests actors són els superiors dels directius, que acostumen a ser polítics (MOORE, 1998, p. 179), però també poden ser altres directius d'un nivell jeràrquicament superior. És en aquest context on rau el repte de la gestió política, i encara que molts directius voldrien mantenir la política fora de l'administració, el principi de realitat s'imposa i "és evident per a quasi tots els directius públics que estan obligats a interactuar amb aquest entorn" (MOORE, 1998, p. 194).

Una visió convencional de la gestió operativa és adequada en organitzacions que es situen en entorns estables, on els canvis als quals s'ha d'enfrontar són petits i lents, de forma que l'organització només requereix de modestos retocs per continuar aportant el valor públic desitjat. En aquest model no es produeixen grans disruptions o conflictes polítics. L'adaptació només implica una innovació operativa mínima, de forma que la major part de l'organització no es veu afectada per aquesta i continua operant de forma similar.

En canvi, la visió estratègica de la gestió operativa és necessària en les situacions on l'entorn és voluble i canviant, ja sigui l'extern o l'intern. Els directius han de ser capaços de modelar i adaptar l'organització a aquest estat voluble, que haurà de ser una adaptació continuada. Això no implica que estigui canviant en tot moment, sinó que ha d'estar preparada per a acomodar-se i ajustar-se a les *turbulències* que es presentin. L'organització ha de combinar la seva flexibilitat amb el control intern que permeti garantir una provisió eficaç de valor públic.

Per aconseguir incrementar el valor públic de forma significativa els directius poden procedir a la reestructuració de les organitzacions que dirigeixen i disposen de diferents vies per a fer-ho, relacionades amb l'increment de *l'eficiència* (augmentant la quantitat i/o la qualitat de les activitats públiques per cada recurs emprat o reduint els costos, en termes de diners i autoritat, utilitzats per obtenir els nivells actuals de producció), de *la prospectiva* (millorant la capacitat d'identificar i donar resposta a les demandes ciutadanes o potenciant la capacitat de resposta i innovació de forma permanent) i de *la independència* (afavorint la imparcialitat amb que efectuen les missions encomanades (MOORE,1998, p. 298-299).

Si com s'ha indicat prèviament la funció directiva radica en augmentar el valor públic que aporta una organització, és de suma importància la definició de la missió de la mateixa, així com dels objectius a assolir. Aquests últims han de permetre als directius mantenir constantment en perspectiva allò *que volen aconseguir*. A la vegada, els hi serveixen per crear una cultura organitzativa forta, entenent per cultura organitzativa el conjunt de normes de comportament i valors compartits entre un grup de persones, sent les primeres formes d'actuar comuns als membres d'un grup i els valors compartits el conjunt d'interessos i objectius que la majoria del grup donen per vàlids, i que prevalen encara que els membres canviïn (KOTTER, 1997, p. 94). Llavors es pot definir una *jerarquia de finalitats i objectius* que segueixi l'entitat, on s'estableixen els diferents nivells d'importància, els superiors, els intermedis i els inferiors.

Els directius que vulguin incentivar i dirigir a la seva organització cap a l'assoliment d'aquets objectius definits jeràrquicament i oferir els serveis necessaris, han de disposar de *sistemes administratius*, com són l'*estructura organitzativa* (les esferes d'autoritat, responsabilitat i lleialtat dels empleats dins de l'organització), els *sistemes de planificació estratègica* (els mecanismes dels quals l'organització es dota per a prendre decisions polítiques clau i revisar-les), la *tecnologia de l'organització* (les polítiques, programes i procediments de l'organització), el *sistema de personal* (les formes de reclutament selecció, entrenament, avaluació, recompensa i promoció del personal que utilitza l'organització) i els *sistemes de control i de gestió de la informació* (els mecanismes que permeten conèixer i informar sobre com s'utilitzen els recursos de l'organització, el grau de prestació dels serveis i els objectius assolits (MOORE, 1998, p. 317-318). El directiu que desitgi tenir una perspectiva estratègica de la gestió utilitzarà aquests sistemes administratius per incrementar el valor públic de la seva organització, però el seu ús ha de ser integral, els cinc sistemes s'han de dissenyar, gestionar i avaluar de forma conjunta.

Quan es desenvolupa una estratègia de gestió global, analitzant els serveis i productes oferts o que es volen oferir, els procediments que es porten a terme per a produir-los i els sistemes d'administració que fa servir l'organització, poden identificar-se aspectes i zones ineficaces. El directiu, quan detecta aquestes disfuncions, haurà d'impulsar la seva modificació o correcció mitjançant la introducció de noves formes innovadores. I aquestes poden classificar-se com *polítiques o programàtiques* (aquelles que generen noves formes d'utilització dels recursos de l'organització, amb la finalitat d'assolir la missió que hi té encomanada), *innovacions administratives* (aquelles que comporten la ideació de noves formes d'organitzar-se, així com nous mecanismes de control de les activitats que desenvolupen) i *innovacions estratègiques* (aquelles que comporten una nova definició dels objectius de nivell superior o de les tecnologies bàsiques de l'organització) (MOORE, 1998, p. 326). Els tres tipus d'innovació estan relacionades entre elles, especialment amb l'estratègica; aquesta darrera no s'aplica directament sobre l'organització, sinó que requereix de l'aplicació prèvia de diverses formes d'innovació programàtica i/o administrativa per a poder realitzar-se. És important assenyalar que, si bé les innovacions estratègiques tenen com a objectiu inicial encaminar a l'organització cap a noves metes, van acompanyades d'un objectiu secundari i no per això menys important, com la innovació estratègica suposa l'aplicació d'innovacions en diferents àmbits, fa que l'organització augmenti la seva capacitat d'innovar, que interioritzi la innovació com una eina pròpia.

La transformació d'una organització, mitjançant una nova l'estratègia organitzativa, no s'aconsegueix amb la simple difusió d'una nova missió i uns nous objectius a assolir. El canvi de l'estratègia organitzativa implica la implementació de nombrosos canvis en aspectes concrets de l'organització, que "alguns [passen] per anunciar nous propòsits, altres per aconseguir suport extern, altres per reorganitzar les operacions i altres per redistribuir les responsabilitats entre els seus subordinats" (MOORE, 1998, p. 337). La suma d'aquestes modificacions concretes, dissenyades per a encaixar entre elles, és el que porta a l'organització envers un canvi estratègic.

Els directius que volen impulsar un canvi estratègic a la seva organització han de treballar dins i fora de l'organització per aconseguir suports, autoritzacions, aliats i evitar bloquejos, de forma que han de concentrar el seu temps en aquells assumptes més simbòlics i que aporten més valor al canvi estratègic, planificant les diverses fases d'implantació i fer-ho en el moment en que l'organització pot assimilar els canvis de forma més proactiva (o menys reactiva). A més, el canvi ha de ser una feina d'equip, el directiu no actua ni pensa sol, i quan es comunica un canvi, aquest ha de produir-se realment i d'acord amb el calendari indicat.

La combinació de rutina i innovació, que es produeix a la mateixa vegada, on tenim estabilitat i canvi paral·lels, permet entreveure quina és la raó de que les administracions públiques *madures* requereixin de la figura del directiu o *gerent*. Aquestes raons que justifiquen la seva existència, partint de que l'objectiu principal del directiu és *garantir que l'organització que dirigeix produeixi de forma eficient uns serveis o uns serveis o que garanteixi uns drets*, poden concretar-se en que el directiu públic professional **ha d'aconseguir que la seva organització operi de forma integrada**, programant les operacions de producció, controlant que no es produeixin desviacions respecte de les fites establertes, garantint els recursos necessaris o exercint com a líder són algunes de les tasques que ha de desenvolupar; **ha de dirigir la seva organització garantint l'equilibri entre situacions rutinàries i d'estrès**, i aquestes poden produir-se de forma alterna o al mateix temps, i obtenir aquest equilibri implica que l'organització ha de continuar actuant a la vegada que s'introdueixen canvis; **ha de satisfer als seus superiors i als actors de l'entorn polític**, entenent que els interessos de cadascú són diversos i normalment no coincidents, interpretant els diferents objectius de cada actor per a continuació amalgamar-los i definir la missió de la seva organització, per a posteriorment establir els criteris que han de permetre assolir-la i transmetre'ls als membres de la seva organització, de forma que individus i organització dirigeixin els seus esforços conjuntament; **s'ha d'erigir en el nucli central del vector d'informació**

que circula entre la seva organització i l'entorn, doncs només ell té la capacitat, per la situació excepcional que ocupa, de gestionar eficaçment tota aquesta informació, que ha de fer servir per garantir el suport a la seva organització; i **és el responsable de l'estatus de la seva organització**, ja que el directiu és l'autoritat formal i reconeguda de la mateixa, no pot posar-se tot el focus en la capacitat d'innovació, sinó que el desenvolupament sostingut de les accions rutinàries són clau per a que es mantingui l'esmentat estatus de l'organització (MINTZBERG, 1991, p. 134).

El model teòric presentat fa una descripció de la importància del treball directiu des de d'una òptica estàtica, però també permet l'anàlisi del cicle de vida del mandat dels directius públics, afegint-hi una òptica dinàmica i longitudinal. A partir de la creació de valor públic a partir de l'acció del directiu en el triangle format per la gestió estratègica, la gestió política i la gestió operativa, es poden prototipar cinc etapes, observant quin és el pes relatiu de cada tipus de gestió dins del triangle durant el mandat d'un directiu públic (YSA i SALVADOR, 2015, p. 55-61).

La primera etapa, identificada com a *resposta al mandat* (figura 4), el directiu públic dedica la major part del seu temps i energia a la gestió operativa però tenint cura de la gestió política, sent la gestió estratègica de poc pes. El directiu públic ha d'adquirir coneixement sobre els entorns on actua per a assumir el mandat de la gestió operativa que ha rebut (ja sigui de continuïtat o d'introducció de canvis en l'organització), de forma que crea diferents xarxes internes i externes que li reportin la informació necessària. Compta en aquest període amb el suport inicial de l'entorn polític que l'ha nomenat i els resultats es poden caracteritzar com a relativament pobres.



Figura 4. Primera etapa: *Resposta al mandat* (YSA i SALVADOR, 2015, p.56).

A la fase anterior li segueix l'anomenada *experimentació* (figura 5), on la gestió operativa continua tenint el pes principal, però la gestió estratègica augmenta la seva

importància, quedant en part relegada la gestió de l'entorn polític. El directiu ha aconseguit assolir alguns objectius operatius i gaudeix encara de la confiança polític de l'entorn que el va nomenar. El coneixement que ha adquirit li permet innovar en la direcció de l'organització, encara que els resultats desitjats encara no són molt important.



Figura 5. Segona etapa: *Experimentació* (YSA i SALVADOR, 2015, p.56).

La tercera etapa, anomenada *selecció d'una narrativa* (figura 6), el directiu ja no dedica tant de temps a la gestió operativa, encara que continua sent important, i la gestió estratègica és on concentra els seus esforços. El directiu ja té establerta una bona xarxa d'informació i ja té coneix el funcionament de la seva organització, de forma que no requereix de la experimentació per ajustar-la. Els resultats positius creixen i ja pot dedicar-se a idear quina serà la seva estratègia de gestió per a l'organització



Figura 6. Tercera etapa: *Selecció d'una narrativa* (YSA i SALVADOR, 2015, p.56).

En l'etapa de *consolidació i explotació* (figura 7), el directiu es centra en la gestió estratègica, prestant atenció també a la gestió política, doncs requereix el suport i la legitimació del món polític per a implantar l'estratègia dissenyada. La gestió operativa

és delegada als seus subalterns, i així es dedica a prendre decisions que estan alineades amb l'estratègia a seguir, dirigint a l'organització cap a la missió decidida. És l'etapa on els resultats més es veuen incrementats, encara que en la fase final queden estacats.

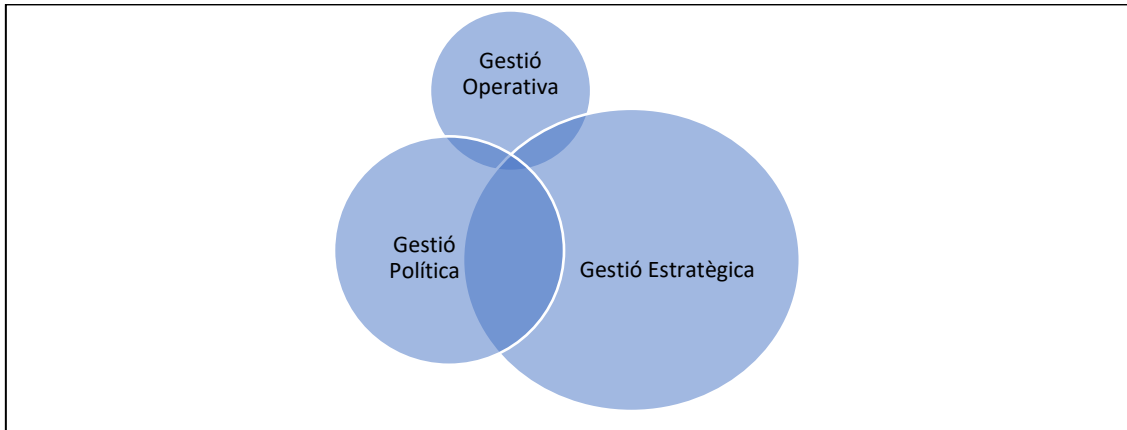


Figura 7 Quarta etapa: *Consolidació i explotació* (YSA i SALVADOR, 2015, p.56).

La darrera etapa, de *disfunció* o *esclerosi directiva* (figura 8), està caracteritzada per una gran dedicació a la gestió política, reduint-se en part la importància de la gestió estratègica. La capacitat d'innovació i de donar resposta als nous reptes disminueix, i el directiu pot convertir-se en una eina disfuncional per a l'organització, reduint-se els resultats al dedicar poca atenció a l'experimentació.



Figura 8. Cinquena etapa: *Disfunció* (YSA i SALVADOR, 2015, p.56).

A mode de resum, el valor públic creat pel directiu augmenta al llarg de les tres primeres etapes, arribant a la màxima cota en la quarta etapa, començant la seva reducció i declivi en la etapa cinquena.

5.3. Què és el treball directiu?

Els estudis sobre els llocs de treball dels directius públics han indicat que aquests són molt similars, i les activitats desenvolupades estan relacionades i emparentades entre sí, amb uns rols fonamentals compartits pels directius, encara que la importància de cada rol variï segons la personalitat del directiu i la tipologia del lloc de treball que ocupa (MINTZBERG, 1991, p. 26-27).

La feina del directiu combina les obligacions rutinàries i esperades del lloc de treball, com la transmissió periòdica d'informació, el manteniment de l'estatus propis i de l'organització o la distribució de recursos, amb la gestió d'estímuls interns i externs no previstos i que requereixen la seva atenció i la cerca de solucions que poden ser d'urgència. En relació amb aquestes tasques rutinàries, l'estudi sobre les agendes dels directius públics posa de manifest que aquestes tenen un contingut on es prioritza l'aspecte intern de l'organització, que majoritàriament les anotacions tracten d'assumptes del present immediat, sent així unes agendes *reactives*, on la planificació cedeix el pas a la reacció davant dels problemes que sorgeixen (ARAUJO, 2002, p. 19).

El treball directiu es pot caracteritzar pel seu "ritme implacable de la gestió", "la brevetat i varietat de les seves activitats", "la fragmentació i discontinuïtat del treball", "la orientació a l'acció", "la preferència per formes de comunicació informals i orals", "la naturalesa lateral de les relacions de treball (amb col·legues i associats)" i la capacitat de control del propi treball més implícita que explícita". En els darrers temps s'han afegit les noves tecnologies de la informació, i de forma especial el correu electrònic, que han tingut un impacte significatiu en el nucli de les característiques del treball directiu (MINTZBERG, 2013, p. 48-56).

5.4. Què fa un directiu públic?

La literatura referida al lideratge i la gestió és molt diversa. GORRITI (2010, p. 57-58) resum l'ha resumida i concreta com responsabilitats de tot directiu aquelles que es relacionen amb la *tasca* i amb les *persones*, sistematitzant-les com pot observar-se a la taula 4.

En relació a les <i>tasques</i>	Organització i planificació
	Resolució de problemes
	Aclariment i definició de rols
	Coordinació i supervisió
	Avaluació del rendiment i consecució d'objectius
En relació a les <i>persones</i>	Comunicació
	Establiment de xarxes de relació
	Motivació i conformació d'equips
	Representació, identitat i defensa de l'organització
	Avaluació de l'acompliment i gestió del reconeixement

Taula 4. Rols directius recollits a la literatura sobre lideratge i gestió (elaboració pròpia a partir de GORRITI, 2010).

En aquest estudi s'ha optat per utilitzar la teoria dels rols de MINTZBERG (2013), on la gestió s'ha d'entendre i analitzar a partir de tres plans que s'expandeixen des de l'àmbit d'allò *conceptual* cap a l'àmbit d'allò *concret*: el **pla de la informació**, el **pla de les persones** i el **pla de l'acció**. Aquests tres plans o cercles concèntrics es relacionen a la vegada amb tres àmbits: **cap a la unitat de gestió** que lidera el directiu, **cap a la resta de l'organització** a la que pertany la unitat liderada i **cap a altres organitzacions** externes (figura 9).

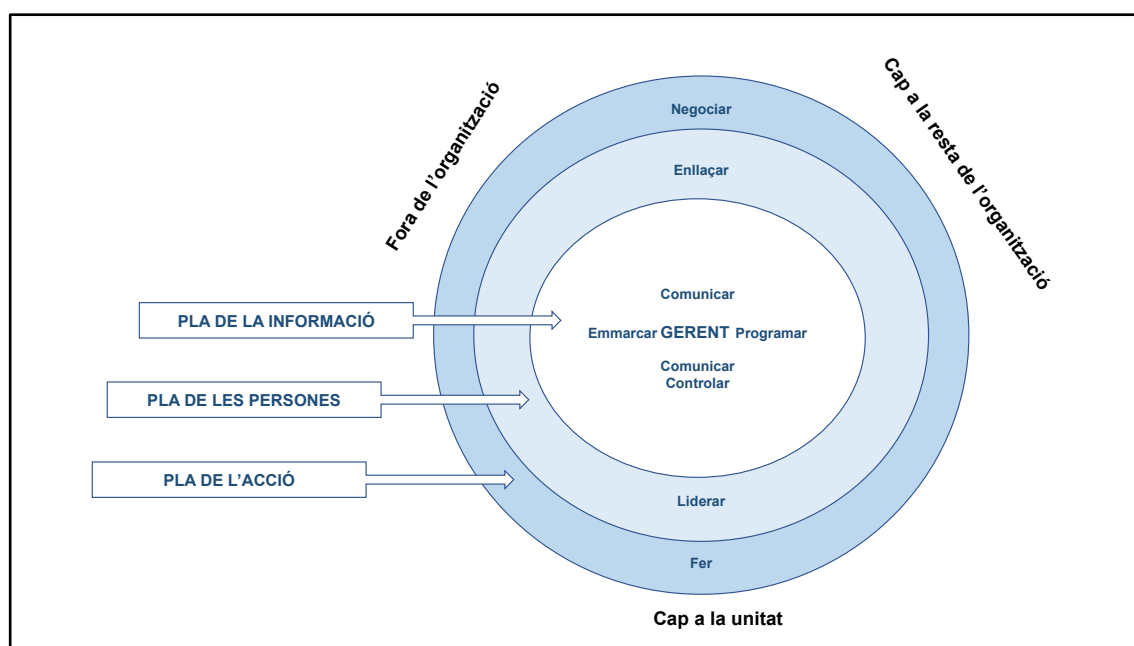


Figura 9. Els plans i els rols directius (MINTZBERG, 2013).

Dins de cada pla el directiu exerceix dos rols diferents (taula 5). Així, dins del pla de la informació, el directiu *comunica* (de forma interna i externa) i *controla* (internament); en el pla de les persones es *lidera* (internament i externa) i *enllaça* (cap a fora de la unitat de gestió pròpia); i en el pla de l'acció *fa* (internament) i *negocia* (externament). A més a més, dins del pla de la informació, els directius realitzen de forma personal dos rols més: *emmarquen*, entenent-se com pensar de forma estratègica, establir prioritats, etc., i *programen i planifiquen cites*¹⁷, gestionen el seu propi temps i el de la seva unitat (MINTZBERG, 2013, p. 82).

Interiorment		
<i>Emmarcant i programant ("planificant cites") el treball</i>		
	Intern	Extern
Pla d'informació	<i>Comunicant</i> Monitoritzant Centre neuràlgic	<i>Comunicant</i> Difonent Centre neuràlgic Fent de portaveu
	<i>Controlant</i> Dissenyant Delegant Designant Distribuïnt Avaluant	
Pla de persones	<i>Liderant</i> Energitzant a les persones Desenvolupant a les persones Creant equips Enfortint la cultura	<i>Enllaçant</i> Construint xarxes Representant Convencent / Transferint Transmetent (internament) Filtrant (internament i externa)
Pla d'acció	<i>Fent</i> Gestionant projectes Gestionant anomalies	<i>Negociant</i> Creant coalicions Mobilitzant suports

Taula 5. Els vuit rols de la gestió (MINTZBERG, p.126).

La imatge creada amb els tres plans, les relacions amb els tres entorns i els vuit rols permet entendre què és gestionar, que és la suma de les interaccions però d'una forma articulada i conscient. El pes de cada rol o de les relacions internes i externes és diferent segons la comesa o missió que tingui encarregat cada directiu, però difícilment no deixaran d'existir.

Com s'ha assenyalat, dins del **pla de la informació**, el directiu exerceix dos tipus de rols interns o de caire personal, que no es dirigeixen cap a un entorn concret, sinó

¹⁷ El terme català *planificar cites* és sinònim del terme castellà *agendar*, que pot donar una visió més àmplia del concepte tractat.

que són formes de definir els diferents marcs d'actuació, ja sigui mitjançant la capacitat d'abordar els objectius a assolir, ja sigui mitjançant el control de l'agenda pròpia.

Emmarcar

"Emmarcar defineix com aborda un directiu el seu treball particular. Els directius emmarquen el seu treball [de manera observable] prenent decisions particulars, concentrant-se en assumptes particulars, desenvolupant estratègies particulars, etc., per a establir el context de totes les persones que treballen en la unitat." (MINTZBERG, 2013, p.83)

Programar o planificar cites

"Programar o planificar cites és de suma importància per a tots el directius: l'agenda absorbeix inevitablement molta atenció. [...] Programar (planificar cites) és important perquè concreta el marc de treball, determina gran part d'allò que el directiu tracta d'aconseguir i el capacita per a utilitzar qualsevol grau de llibertat que tingui disponible" (MINTZBERG, 2013, p.83)

La gestió mitjançant la informació implica que el directiu processa la informació, ja siguin dades, informes, comentaris, anàlisi de les relacions personals o de poder, valoració de les competències dels subalterns o d'altres comandaments (siguin directius o no), del caràcter de les persones amb les que s'ha d'interactuar, etc.

Tota aquesta informació es utilitzada per preveure com pot permetre que els altres actors, siguin del tipus que siguin, se sentin estimulats per a portar a terme les accions definides. El directiu gestiona la informació, la tracta i extreu aquella que considera vàlida per a ser utilitzada en un futur (que pot ser immediat o no).

Els altres dos rols que es vehiculen amb el pla de la informació són el de *comunicació* i el de *control*, el primer implica la recepció d'informació i l'emissió d'informació cap a dins com cap a fora de la seva organització, el segon li permet l'ús de la informació, determinar quin ús rebrà i a qui se li facilitarà o no (MINTZBERG, 2013, p. 85).

Comunicant internament i externa

"Si observem a un directiu qualsevol, resulta evident una cosa: la quantitat de temps que dedica simplement a «comunicar»; a saber, recollint i difonent la informació en sí mateixa, sense processar-la necessàriament" (MINTZBERG, 2013, p.85)

La *comunicació* pot tenir diferents significats en funció de la forma que pregui el rol desenvolupat. Les accepcions que pren el rol *comunicar* segons com sigui gestionada la informació per part del directiu es poden classificar en **monitor** (pot ser un tractament intern o extern de la informació), on els directius actuen com a monitors¹⁸,

¹⁸ És interessant assenyalar en relació al terme *monitor* la seva similitud amb el seu significat en el món de la telecomunicacions. Així, el Diccionari d'Enciclopèdia.cat el defineix com "aparell

reben diferents tipus d'informació, normalment mol abundant i de tot tipus, a través de les seves xarxes relacionals oficials o oficiosos, i aquesta informació pot ser útil o no, i d'ús immediat o amb possibilitats de donar-li ús en algun moment futur; **centre neuràlgic** (és un tractament intern de la informació), on els treballadors que depenen jeràrquicament d'un directiu són en bona part especialistes amb un coneixement molt ampli d'un o diversos camps molt concrets, per contra, els directius tenen un coneixement més generalista, no és algú que sap més d'un aspecte o procés concret, però al rebre la informació pertinent dels diferents subordinats, obté una visió global de la situació, té la capacitat d'estructura la informació que rep dels diferents especialistes i concebre una interpretació que va més enllà de la mera suma de les parts (*monitoritzar* és el que converteix al directiu en un centre neuràlgic de la gestió de la informació; dins de la unitat que depèn d'ell és "el seu membre millor informat, almenys si està fent bé el seu treball"; **difusor** (amb un sentit intern de la informació), on el directiu transmet i comparteix part de la informació que ha rebut a altres membres de la seva unitat quan considera que aquesta és necessari per a poder desenvolupar les tasques encomanades; i finalment de **portaveu** (on es dona un tractament extern de la informació), el directiu transmet i comparteix part de la informació cap a altres unitats o àrees de l'organització o cap a altres organitzacions amb les que es relaciona. També actua com a cap visible de la unitat que comanda, defensa les seves postures, explica en altres cercles les seves aportacions i informa de l'evolució de les tasques pròpies (MINTZBERG, 2013, p. 86-88).

Controlant dins de la unitat

"Un ús directe de la informació dels directius és el de «controlar», és a dir, orientar el comportament dels seus «subordinats» (MINTZBERG, 2013, p.89)

La presa de decisions per part dels directius permet *controlar* el sentit de les accions. Però aquestes decisions es prenen d'acord amb un model constituït per tres fases diferenciades, caracteritzades per la **definició o diagnòstic** de l'assumpte sobre el qual s'ha de prendre una decisió; a partir de la informació de que es disposa, s'estableix quin és el problema que es vol abordar; la **formulació** de diferents possibles solucions a tenir en compte en relació al tema a tractar; i per l'**elecció** entre les possibles

destinat a controlar i comparar la qualitat del senyal en un punt qualsevol de la cadena de transmissió". Podria dir-se que el directiu, en relació a la informació que rep, la controla i compara la qualitat de la informació, sent el nucli o punt neuràlgic d'una cadena de transmissió d'informació.

«<http://www.diccionari.cat/lexicx.jsp?GECART=0145868>» [Consulta: 08/06/2020]

solucions aquella que es considera convenient porta a terme (o no escollir cap) (MINTZBERG, 2013, p. 91-92).

La **gestió de les persones** se situa entre la gestió de la informació i la gestió de l'acció. Si en el pla de la informació el directiu utilitza aquesta per a dirigir i guiar a les persones cap a l'assoliment d'uns objectius definits, ara, per part del directiu, es dona una actuació més d'inducció, "les persones són més estimulades que guiades". El directiu és troba al vèrtex de la seva unitat, actua com a líder d'aquesta. Però també és relaciona amb aquest pla amb altres unitats de l'organització o amb altres organitzacions externes. En el primer cas parlaríem de *liderar*, en el segon d'*enllaçar* (MINTZBERG, 2013, p. 96).

Liderant a les persones que estan dins de la unitat

"Els directius exerceixen el lideratge amb *individus*, un a un, amb *equips* i amb el *conjunt de la unitat o organització*, en termes de cultura organitzativa" (MINTZBERG, 2013, p.100)

El lideratge d'un directiu s'exerceix de diverses formes, i ha de ser una qüestió fonamental que sigui constant en el temps. Algunes de les formes que pren el rol *liderar* són les d'**energitzar a les persones**, on el directiu motiva, persuadeix o dissuadeix, recolza, anima, etc., i totes aquestes accions tenen l'objectiu d'aconseguir que el personal de la seva unitat tingui una actitud i una conducta envers la feina i els objectius marcats que sigui millor, de forma que s'aconsegueixi augmentar l'eficàcia com a unitat; **desenvolupant persones**, on la faceta del directiu és guiar als membres de la seva unitat per a desenvolupar-se professionalment, així, el directiu ha de detectar les mancances formatives i oferir formes de cobrir-les, orientant i transmetent part dels seus coneixements, fins i tot com si fos un tutor (p. 101); **creant i mantenint equips**, doncs un dels aspectes a destacar és la funció de saber seleccionar els membres de la unitat que s'han d'integrar en els diferents grups de treball, que poden ser de continuïtat o per a treballs puntuals, el directiu ha de conèixer al seu personal, en la vessant professional (coneixements) com actitudinal (competències), per a poder obtenir els millors resultats possibles, però també ha de saber gestionar els possibles conflictes i tensions que puguin aparèixer (p. 102); i **establint i enfortint la cultura organitzativa de la unitat**, funció que s'ha de veure com una línia d'actuació estratègica en la gestió de les persones, el directiu ha d'aconseguir crear un alineament dels diferents interessos dels treballadors i treballadores amb els objectius marcats per l'organització, la cultura organitzativa és una aspecte subliminal del lideratge, on aquest té un valor de prestigi que impulsa l'acció del personal depenen del directiu, la cultura consisteix en donar forma a les decisions com una forma de lideratge" (MINTZBERG, 2013, p.100-103).

Liderant a les persones que estan fora de la unitat

“Aquest rol es centra en la xarxa de relacions que els directius mantenen amb nombrosos individus i grups de fora de les seves unitats, tant en altres unitats de la mateixa organització com fora d’ella” (MINTZBERG, 2013, p.107)

El rol directiu del lideratge implica en aquest àmbit altre tipus de formes. Algunes d’aquestes són les de **crear xarxes**, ja sigui amb altres unitats (normalment amb els respectius directius i comandaments) o amb organitzacions externes (altres administracions, grups de pressió, entitats del món civil, etc.), amb la intenció d’estendre la seva influència; **representar**, que és un rol representatiu i simbòlic on el directiu es mostra davant de l’àmbit extern com l’autoritat i cap de la seva unitat, és el representant oficial; **transferir i convèncer**, doncs el directiu utilitza aquestes xarxes per aconseguir recolzament per als seus projectes, i també aporta suport a projectes externs amb la intenció d’obtenir aliats en ocasions futures, de forma que pot veure’s com un intercanvi de *poder*, on les xarxes es reforcen i s’entrellacen per unir les seves influències; **transmetre cap a dins de la unitat pròpia**, de la mateixa forma que el directiu utilitza la seva posició per aconseguir recolzament extern, també ha de permetre que des de fora de la seva unitat s’estengui la influència sobre la pròpia, i aquesta influència externa té efecte sobre el personal i les missions de la unitat que depèn del directiu; i **filtrar**, el directiu actua com a *centre neuràlgic* de la transmissió d’informació, la rep i la transmet de forma multidireccional, però fa de filtre de la informació, controlant quina informació remet i quina reté (MINTZBERG, 2013, p. 110-113).

A mode de resum, els directius *dirigeixen a través de la gestió de la informació* (pensant i planejant i utilitzant-la) i *a través de les persones* (amb el contacte amb el personal propi i extern, mitjançant la seva persona), però també dirigeixen amb **el pla de l’acció**. Les formes d’actuar són diverses, han de presentar i defensar la bondat de les seves propostes, lideren els projectes de les seves unitats, han de gestionar els problemes i les situacions no previstes i que requereixen una solució immediata, han de negociar amb polítics, directius, sindicats i treballadors, arribant a acords amb ells i valorar les possibles cessions per arribar a tancar un tracte. Hi ha cops que aquestes accions es produeixen dins de la unitat o organització que dirigeix, *fent en l’interior*; d’altres actua fora de la seva zona de responsabilitat directa, *negociant en l’exterior*.

Fent en l’interior

“El directiu com a *faedor* és realment la persona que *aconsegueix el resultat ell, directament*” (MINTZBERG, 2013, p. 116)

El directiu *fa*, actua i s’implica de forma personal, participa activament i es converteix en part del disseny de la unitat; a més d’utilitzar la informació i dirigir al seu

personal per aconseguir els resultats, ell també és una peça del sistema organitzacional. Aquesta participació pot ser proactiva, amb la **gestió pròpia dels projectes** en els quals decideix actuar de forma personal, i com la major part dels projectes d'una organització no avancen de forma lineal, sinó que s'inicien i es paralitzen de forma periòdica, els directius poden participar en ells puntualment, impulsant-los o alentint-los; com pot ser reactiva, **gestionant les irregularitats i anomalies** que apareixen en tota organització, es dóna quan s'ha de fer front a situacions de crisi, més que acció és reacció. El directiu ha d'actuar de forma personal per reconduir la situació, cercant noves actuacions que donin sortida a la paralització provocada pel nou context. En tant que autoritat de la unitat, és ell el que ha de liderar i cohesionar al grup: ell té la informació que envolta aquesta crisi, ell és qui ha d'impulsar al seu equip per alinear les diferents tasques dels seus subordinats, i ell s'ha d'implicar en primera persona per aconseguir implementar les decisions preses (MINTZBERG, 2013, p. 116-117).

Negociant en l'exterior (arribant a acords)

"Negociar és l'altra cara de *fer (doing)*: és la seva manifestació externa. [...] A vegades se'l denomina arribar a acords o tripijocs. [...] Els directius negocien amb altres persones de fora de l'organització, [...], però també amb altres directius que estan dins de la seva pròpia organització" (MINTZBERG, 2013, p. 122)

Els dos factors del rol de negociador (o *faedor d'acords*) que el defineixen són el de **construir coalicions**, quan el directiu cerca aconseguir un objectiu però no disposa del suport suficient per assolir-ho, mobilitza els seus recursos (amb l'ús del rol de *distribuïdor*) per aconseguir l'assistència d'unitats o organitzacions externes; i l'**ús de coalicions i xarxes de contactes**, on les coalicions creades i el filat de contactes formals i informals que manté el directiu li permeten reunir al seu voltant més suport (entès com «poder»), que pot ser variat, més recursos econòmics, més personal, més fonts d'informació, i amb aquest increment al seu voltant, l'assoliment dels seus objectius pot ser més fàcil (MINTZBERG, 2013, p. 122-123).

El conjunt de rols situats en els diferents plans no es poden entendre com uns fets aïllats. Així, quan un directiu només *emmarca* no es prenen decisions ni s'inicien accions per a implementar-les; un excés de *programar cites* suposarà una pèrdua de temps, doncs les decisions s'endarrereixen en el temps a l'espera de la reunió definitiva, cosa que passa de forma similar si només *negocia*; quan l'únic rol és comunicar sense desenvolupar les accions comunicades, es convertirà en un missatge buit; la preponderància del control comporta la paralització de la unitat; el lideratge extern pot provocar una pèrdua de la informació de la unitat pròpia, allunyant els objectius propis a l'afavorir els externs; i només assumir el rol de *fer* comporta un excés d'implicació i la

invasió dels rols dels seus subalterns. “Només si s'exerceixen simultàniament tots aquests rols en els tres plans s'aconseguirà l'equilibri essencial per a la pràctica de la gestió” (MINTZBERG, 2013, p.124).

En funció de les atribucions que tingui un lloc de treball, el directiu pot posar més èmfasi en un rol; per exemple, qui dirigeix el Gabinet d'un alcalde o alcaldessa, segurament posa molt incís en la comunicació i en la creació de xarxes de suport i grups de contacte amb altres administracions i organitzacions; però això no obvia que hagi d'exercir la resta de rols. Un bon directiu combina tot el grup de rols per a aconseguir una bona gestió. Els ha d'exercir com si fos un *tot*, uns rols heterogenis en la seva individualitat es fonen mitjançant la gestió per crear una cultura directiva comuna, on els rols s'influeixen entre ells.

Finalment, com interactua el directiu amb els grups amb els quals es relaciona? Es pot assenyalar (figura 10) que amb els *subordinats* impera l'exercici del control, doncs és ell, en última instància, el responsable dels actes i no actes del personal situat sota la seva autoritat. Per contra, els *superiors* exerceixen el seu control sobre el directiu. I la forma relacional amb els *col·legues* (altres directius) i *socis* (contactes externs a l'organització matriu) és el de col·laboració. Aquestes relacions poden plasmar-se amb vèrtexs vertical i horitzontal. El directiu es troba en el punt de creuament dels dos vèrtexs: l'eix vertical representant el concepte «control» i l'horitzontal el concepte «col·laboració» (MINTZBERG, 2013, p. 129).

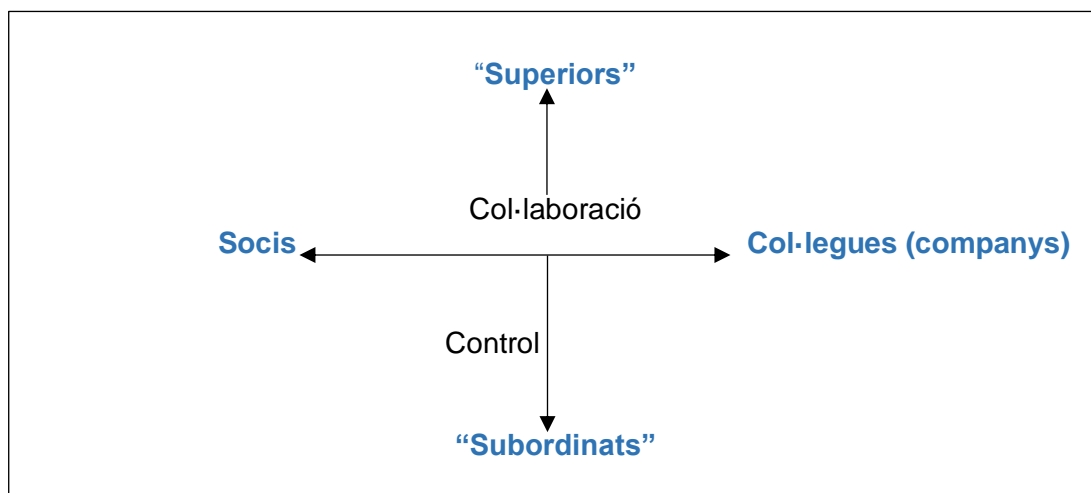


Figura 10. Relacions verticals i horitzontals en la gestió (MINTZBERG, p.129).

5.5. Els rols per a la implementació d'una direcció pública professional

L'anàlisi dels rols desenvolupats pels directius públics ha de servir per ajudar a les institucions públiques que vulguin o estiguin obligades a crear una estructura directiva professional a millorar el seu disseny. Conèixer quines són les funcions que desenvolupa un directiu públic pot facilitar "l'elaboració i validació dels perfils" que han de tenir les persones que aspirin a ocupar un lloc de treball directiu. Si un sistema d'alta direcció pública s'entén com "el conjunt d'arranjaments institucionals formals i informals específics que configuren els processos d'atracció, selecció, contractació, acompliment, avaluació, retenció i desenvolupament de les màximes autoritats no polítiques" d'una organització (WEBER, LAFUENTE i CORTÁZAR, 2017, p. 1), tot aquest entramat no es pot concebre si prèviament no s'ha fet definit clarament les funcions que haurà de desenvolupar la persona que ocupi cadascú dels llocs de treball del sistema. L'establiment dels perfils idonis s'ha d'obtenir a partir de l'anàlisi i diferenciació de les funcions a desenvolupar.

La definició dels perfils dels directius públics hauria d'incloure en la seva estructura de disseny la informació corresponent a quin és el *context de l'organització*, com el marc institucional, legal i polític fixat, quins són els *desafiaments* als quals s'haurà de donar resposta, quina és la missió del *càrrec*, **les principals funcions i tasques a desenvolupar**, quins *resultats* s'han d'assolir, i quines *competències, atributs o habilitats* ha de posseir el candidat a directiu públic (WEBER, LAFUENTE i CORTÁZAR, 2017, p. 48).

En relació a les competències i habilitats que hauria de tenir un directiu públic, un estudi com el realitzat per FARRÉ (2018) a partir d'una enquesta online a 312 directius públics i diverses entrevistes en profunditat que exerceixen com a tals dins de les administracions públiques, els propis entrevistats manifesten "la importància de disposar d'una estratègia que guiï a les organitzacions", la falta de familiarització i l'ús "de l'avaluació per aprendre i millorar el disseny i implementació de les polítiques públiques", la seva aposta pel "reconeixement del treball, el compromís i l'assoliment de resultats per part de les persones de l'equip" i les "dificultats en la gestió del canvi i mancances en relació a la planificació de la comunicació" (FARRÉ, 2018, p. 3-10).

Finalment, l'increment del coneixement sobre els rols i les habilitats directives pot tenir un efecte positiu sobre la selecció dels candidats a ocupar llocs de treball de directiu públic si el sistema opta per la valoració dels mèrits dels candidats. Un estudi sobre els efectes d'aquest tipus de sistema de selecció, com és del de CORTÁZAR,

FUENZALIDA i LAFUENTE (2016) arriba a la conclusió que l'ingrés de directius públics que han estat seleccionats d'acord amb els seus mèrits va comportar a les administracions públiques¹⁹ una millora “en la gestió interna de les organitzacions i en les seves pràctiques de treball, més que en els resultats”, així com un augment de la legitimitat que té el directiu públic i l'increment del seu compromís amb la institució

¹⁹ El seu estudi analitza institucions de les administracions públiques xilenes i peruanes.

6. MARC PRÀCTIC 1. LA DIRECCIÓ PÚBLICA PROFESSIONAL A L'AJUNTAMENT DE L'HOSPITALET DE LLOBREGAT

6.1. L'adaptació de la normativa municipal al règim de gran població

Com s'ha indicat, la Llei 57/2003, de 16 de desembre, va incorporar a la Llei 7/1985, de 2 d'abril, reguladora de les bases de règim local, el Títol X de *Mesures per a la modernització del Govern Local*. El seu article 121, relatiu a l'àmbit d'aplicació, especifica les condicions en que un municipi ha de passar a regir-se pel títol esmentat. L'apartat 2 d'aquest article estableix que "quan un municipi, d'acord amb les xifres oficials de població resultants de la revisió del padró municipal aprovades pel Govern amb referència a l'1 de gener de l'any anterior al de l'inici de cada mandat del seu ajuntament, assolixi la població requerida per a l'aplicació del règim previst en aquest article, la nova corporació disposarà d'un termini màxim de sis mesos des de la seva constitució per a adaptar la seva organització al contingut de les disposicions d'aquest Títol".

La població del municipi de L'Hospitalet de Llobregat va ultrapassar els 250.000 habitants l'1 de gener de 2010, i d'acord amb l'apartat 1 lletra a) de l'article 121 de la LRRL, durant el mandat 2011-2015 havia d'adaptar l'organització al Títol X, dictant les normes orgàniques que ho fessin possible. En aquest sentit, un cop iniciat el mandat 2011-2015, el Ple va aprovar les normes que requerien l'adaptació a la nova situació jurídica.

El Ple va aprovar inicialment en la sessió del 25 d'octubre de 2011 dos reglaments orgànics, el *Reglament orgànic del Ple* (la seva aprovació definitiva es va publicar al BOPB de 12 de gener de 2012), que desenvolupa les previsions legals en relació a l'estatut dels membres de la Corporació, la regulació del Ple i els seus òrgans complementaris, i el *Reglament orgànic de govern i administració* (la seva aprovació definitiva va publicar-se al BOPB de 12 de gener de 2012), on s'estableix l'organització administrativa i el funcionament del govern municipal, així com el conjunt d'òrgans que els dirigeixen.

Posteriorment, en la sessió de 29 de novembre de 2011, el Ple va aprovar inicialment el *Reglament orgànic del Tribunal Econòmic Administratiu* (l'aprovació definitiva va publicar-se al BOPB de 15 de febrer de 2012), on es regula la creació del TEALH i les seves funcions, com la resolució de reclamacions econòmiques administratives contra actes de gestió, liquidació, recaptació i inspecció de tributs i ingressos de dret

públic no tributaris de competència municipal, l'assessorament sobre projectes d'ordenances fiscals o l'elaboració d'estudis i propostes en matèria tributària.

També va aprovar-se inicialment el *Reglament de participació ciutadana* per part del Ple en sessió de 24 de juliol de 2012 (l'aprovació definitiva va publicar-se al BOPB de 25 de febrer de 2013), donant compliment a les determinacions del Títol X de la LRBRL en matèria d'organització territorial i del Consell Social. Així, entre d'altres coses, abordava la regulació de la participació ciutadana, la creació i el règim jurídic dels districtes i dels corresponents consells de Districte, i l'organització i règim jurídic del Consell Social de la Ciutat.

Finalment, l'adaptació reglamentària va incorporar el *Reglament Orgànic dels Òrgans de Defensa de la Ciutadania davant de l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat: Síndic/a i Comissió de Suggeriments i Reclamacions*, aprovat inicialment pel Ple en sessió de 25 d'abril de 2017 i publicada la seva aprovació definitiva al BOPB de 22 d'agost de 2017. El *Reglament Orgànic del Ple* ja determinava al seu article 63 la composició de la Comissió de Suggeriments i Reclamacions, òrgan d'existència obligatòria per als municipis de gran població, d'acord amb l'article 132 de la LRBRL. Aquesta Comissió té com a missió la defensa dels drets dels veïns i veïnes davant de l'administració municipal, amb especial atenció sobre les queixes, deficiències, recomanacions i suggeriments que es puguin observar en el funcionament dels serveis municipals.

Sobre la implantació d'una DPP a l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat, no pot afirmar-se que aquesta fos una voluntat explícita de l'equip de govern, doncs en aquest cas es podria haver incorporat al funcionament i disseny de l'organització de forma prèvia. En aquest cas, l'equip de govern, fos favorable o no a la DPP, es va veure obligat a la seva implantació per a adaptar el funcionament de l'Ajuntament al règim de gran població²⁰.

²⁰ Aquest aspecte, encara que tractat de forma colateral pels entrevistats, queda fora de l'abast d'aquest treball. El seu estudi, la voluntat explícita o l'obligació legal d'implantar una estructura directiva hauria de partir d'un treball de camp diferent, com és l'opinió dels membres de l'equip de govern que van exercir com a tals en la les legislatures anteriors.

6.2. La funció directiva al Reglament Orgànic de Govern i Administració

El *Reglament Orgànic de Govern i Administració de l'Ajuntament de L'Hospitalet* (BOPB, 12 de febrer de 2012) té com a finalitat l'establiment de l'organització administrativa així com el funcionament del govern municipal. El seu article 4.3 assenyala quins són els òrgans directius municipals, reproduint els que així són definits a l'article 130.1.B) del Títol X de la LRBRL:

“Són òrgans directius de l'ajuntament: els coordinadors generals, els directors generals, el titular de secretaria general del ple, l'interventor general municipal, el titular de l'òrgan de suport a la Junta de Govern Local, el titular de l'assessoria jurídica i el titular de l'òrgan de gestió tributària.”

En relació als òrgans i llocs de treball directiu, el ROGAL'H, els apartats 1 i 2 de l'article 23 estableixen el següent:

“1. Els òrgans directius, així com els serveis, es creen, modifiquen o suprimeixen a proposta de l'alcaldia per mitjà de Decret, a sol·licitud de l'Àrea de Govern corresponent i previ l'informe a l'Àrea que tingui atribuïda la matèria d'organització administrativa.

2. La proposta de l'alcaldia per a la creació, modificació o supressió dels llocs directius de la plantilla de personal o la modificació de la relació de llocs de treball serà elevada a l'òrgan de govern corresponent que l'aprovarà d'acord amb la seva regulació específica, sens perjudici del que determina la normativa específica de funcionaris amb habilitació de caràcter estatal.”

Com pot observar-se, quan una Àrea considera necessària la creació d'un òrgan o d'un lloc de treball directiu, l'Àrea sol·licitant emet un informe justificant la necessitat que s'acompanyarà a la sol·licitud que el responsable polític de la mateixa farà arribar a l'Àrea d'Alcaldia – Presidència. Aquesta sol·licitud es recull en una proposta de resolució de l'Alcaldia, proposta que haurà de ser aprovada i per l'òrgan de govern que tingui atribuïda la competència.

Respecte a les funcions i competències dels òrgans directius, els requisits d'accés dels candidats a ocupar els respectius llocs de treball i la determinació de l'òrgan encarregat de la designació i cessament, es regulen d'acord amb la seva tipologia.

L'estructura directiva dissenyada al ROGAL'H té tres nivells: el Gerent municipal ocupa el vèrtex (article 24); el segon nivell l'ocupen els Coordinadors/es Generals de les Àrees i Regidories de Govern (article 24); i en el tercer nivell s'ubiquen els diferents Directors/es generals (article 25). A banda d'aquests nivells, aquest reglament també recull tres figures, la del Director/a de l'Assessoria Jurídica (articles 26 i 27), la del titular

de l'Òrgan de Programació i Pressupostos (articles 30 i 31) i la del titular de l'Òrgan de Gestió Tributària; aquest últim pot dependre directament del responsable de l'Àrea o d'un òrgan directiu (articles 30 i 32).

El Gerent municipal exerceix la direcció executiva superior de l'Ajuntament i ha de coordinar les tasques de la resta d'òrgans directius, planificant, dirigint i avaluant la gestió municipal, fa el seguiment global del Pla d'actuació municipal, i dirigeix de forma coordinada les Coordinacions Generals i Direccions Generals de les Àrees i Regidories de Govern.

Els Coordinadors/es generals de les Àrees i Regidories de Govern exerceixen la direcció executiva superior dins del seu àmbit, i planifiquen, dirigeixen i avaluen la gestió municipal de les respectives Àrees i Regidories de Govern, fan el seguiment del Pla d'actuació municipal, i dirigeixen de forma coordinada les Direccions Generals que en depenen d'ells.

Els Directors/es generals són els titular dels òrgans directius als quals els hi correspon, sota la dependència directa dels Coordinadors/es generals o del Gerent municipal, la direcció executiva dels serveis administratius integrats a la seva Direcció General.

El Director/a de l'Assessoria Jurídica és un òrgan de direcció especialitzada, que porta a terme les funcions d'assistència jurídica a l'Alcalde/essa i a la Junta de Govern Local, així com als òrgans directius de la corporació, entre d'altres.

La titularitat de l'Òrgan de Programació i Pressupostos correspon a personal directiu i té encomanades les funcions de pressupostació, com la confecció del projecte de pressupost general i el seu seguiment, el disseny dels escenaris pressupostaris, l'elaboració de plans financers o la tramitació de modificacions de crèdit.

Finalment, el Director de l'Òrgan de Gestió Tributària té encarregades les competències que la legislació tributària li atribueix, com la gestió, liquidació, inspecció i recaptació de tributs locals, l'emissió de documents de pagament o la proposició i elaboració de la normativa tributària pròpia.

El nomenament i cessament de tot el personal directiu el realitza la Junta de Govern Local. Els requisits d'accés de tots ells és la de ser funcionaris de carrera de l'Estat, de les Comunitats Autònomes, de les Entitats Locals o funcionaris d'Administració Local amb habilitació de caràcter nacional. Només en els casos del

Gerent municipal, Coordinadors/es generals i Directors/es generals, i per les característiques específiques del lloc directiu, el Ple pot decidir que no tinguin la condició de funcionaris. La titulació exigida per a tots els llocs directius és la de posseir el títol de doctor, llicenciat, enginyer, arquitecte o equivalent, amb l'excepció del Director/a de l'Assessoria Jurídica, on és obligatori disposar del títol de llicenciat en dret.

L'anàlisi del RO GAL'H, en relació als diferents aspectes de la funció directiva que tracta, posa de manifest que s'ha creat la possibilitat d'instaurar una *estructura orgànica* directiva, però no ha avançat en l'establiment del seu *règim jurídic*.

El RO GAL'H tracta diversos aspectes objectius de *l'estructura orgànica*, com la determinació dels òrgans directius, la seva creació, modificació i supressió i dels llocs de treball de personal directiu, les funcions i competències dels diferents òrgans directius, la determinació dels òrgans competents per determinar aquests aspectes, o els requisits essencials per ocupar-los; són temes que es corresponen amb l'*objecte*, concreten allò que gira al voltant de com ha de ser l'organització i la seva regulació (SÁNCHEZ MORÓN, 2016). I això és així, perquè a partir del Títol X de la Llei 7/1985, que regula estableix una sèrie d'aspectes bàsics, és l'Ajuntament, i d'acord amb el principi d'autonomia organitzativa, qui concreta l'estructura, funcions i altres característiques com les assenyalades.

El que no fa el RO GAL'H és regular el règim jurídic del personal directiu. Aquest últim és el conjunt de normes jurídiques sobre l'ocupació pública que afecta a aquest tipus de personal i les seves especificitats. Així, aquestes estableixen el règim d'accés a la condició de directiu públic, els requisits professionals que s'han de reunir, el sistema de provisió, les causes de cessament o les condicions de treball (drets i deures, responsabilitats, incompatibilitats, etc.); algunes són de caire comú a altres empleats públics, com les que afecten a la jubilació o al règim disciplinari aplicable, i altres requereixen una normativa pròpia (SÁNCHEZ MORÓN, 2016).

Aquest règim jurídic s'ha d'establir en concordança amb l'article 13 del TREBEP, ja que té caràcter bàsic. Fins que no es desenvolupi aquesta norma per part de l'Estat o la Generalitat de Catalunya un text legal que desplegui aquest article, l'Ajuntament de L'Hospitalet no pot regular-lo. D'acord amb diferents posicionament d'especialistes, l'absència de regulació, el buit legal existent, podia permetre que una administració pública local com és l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat pogués fer-ho, respectant sempre el contingut mínim present en el TREBEP.

Els posicionaments jurídics anteriors han deixat de ser vàlids des de que va dictar per part de la Sala quarta del Tribunal Suprem la Sentència 4148/2019, de 17 de desembre. Aquesta Sentència, que incorpora un interessant vot particular en el sentit contrari, conclou que:

“Les consideracions exposades porten a respondre a les qüestions que ens ha sotmès l’auto d’admissió dient que de l’article 13 de l’Estatut bàsic de l’empleat públic no resulta l’habilitació als ens locals per a regular el règim jurídic del seu personal directiu.”

Aquest no és el lloc on fer una anàlisi en profunditat de la STS 4148/2019 i de les seves conseqüències per a la funció directiva a l’Ajuntament de L’Hospitalet de Llobregat, encara que acota el seu futur desenvolupament, quedant a l’espera d’un futur desenvolupament de l’article 13 del TREBEB per part dels legisladors estatals i/o autonòmics.

6.3. El procés d'institucionalització d'una Direcció Pública Professional

La interiorització de la funció directiva per part de la Corporació és, segurament, el punt més important de la implementació a qualsevol ajuntament. El grau d'interiorització indica fins a quin punt l'organització de l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat considera la funció directiva com a una prioritat estratègica, entenent el seu rol dins de la Corporació com a una eina de modernització que permeti donar un salt qualitatiu cap a una administració pública del segle XXI, deixant enrere la gestió pública basada en la dicotomia política *versus* funcionariat.

Encara que des de l'any 2011 s'han creat una estructura directiva amb diferents llocs de treball de directiu, no és fins passats cinc anys es va *regular* per part del Consistori diversos aspectes per a visualitzar un sistema de direcció pública professional. Aquesta visualització es va iniciar a començaments de l'any 2016, moment en que el Servei d'Organització i Projectes de Millora, depenent de la Gerència Municipal, elaborà un informe²¹ on es defineix el marc conceptual que ha d'inspirar el desenvolupament de la funció directiva, identificant-se els llocs de treball directiu i establint-se els paràmetres que han de configurar les fitxes definidores dels mateixos.

L'informe parteix de l'adaptació de la Corporació a la Llei 57/2003 i la consegüent creació d'una estructura directiva dins de la seva pròpia estructura organitzativa. S'assenyala que la institucionalització d'una direcció pública professional ha de permetre una nova forma de gestionar l'àmbit públic per poder donar resposta a "un moment en el que l'entorn social i econòmic caracteritzat per una crisi econòmica i fiscal, [que] pot canviar el model de serveis públics vigents fins aleshores", adoptant "models de gestió caracteritzats per un major rigor en la gestió financera i basats en la planificació estratègica i la programació econòmica". Aquestes noves formes de desenvolupar les polítiques públiques "requereixen d'instruments de gestió que millorin i afavoreixin la visió de conjunt i la gestió transversal de l'actuació administrativa i política".

Aquest informe s'inicia amb l'anàlisi del marc i el model conceptual, segueix amb la identificació dels llocs de treball amb caràcter o naturalesa directiva, i finalitza amb l'harmonització de les corresponents fitxes de treball.

Respecte al marc conceptual, i un cop superat la inicial implantació del model de funció directiva, l'informe considera necessària la seva consolidació. Durant el mandat

²¹ *Criteris de desenvolupament de la funció directiva a l'Ajuntament de l'Hospitalet*, de 29 de febrer de 2016.

2011-2015, un cop acollit el municipi a la LMMGL, els llocs de treball directiu van cobrir-se amb la designació de funcionaris que havien desenvolupat prèviament rols directius en altres administracions i amb personal propi que ocupava llocs de comandament.

Per assolir l'esmentada consolidació, amb l'inici del nou mandat (2015-2019), l'informe proposa avançar cap a la seva *formalització*: s'institucionalitza l'estructura directiva, evitant la inestabilitat, així com la confusió i desconfiança de la pròpia organització. També dissenya un *pla d'actuació*, que defineix un marc d'objectius alineat amb el projecte polític que haurà utilitzar instruments com ara la planificació, la programació i l'avaluació de resultats. Finalment, estableix unes *competències clares*, la garantia d'existència d'un marge d'actuació definit en relació a les àrees relacionades amb la planificació econòmica, l'organització i els recursos humans. Aquest model directiu, amb la triangulació de formalització, pla d'actuació i clarificació competencial, s'insereix com a peça fonamental dins del model corporatiu de gestió, que s'inspira en la gestió per resultats (entesa com a "direcció efectiva i integrada del procés de creació del valor públic") i la governança ("conjunt d'arranjaments institucionals mitjanant els quals s'adopten i executen decisions públiques en un entorn complex").

Elements	Definició
Professionalitat	La professionalitat, "entesa com una qualitat irrenunciable en vers els directius que han de gestionar una realitat cada vegada més complexa", promovent la racionalització dels processos, l'eficiència en la gestió, la transparència i la innovació. Els processos selectius hauran de garantir que siguin escollits els millors candidats, demostrant que posseeixen les <u>competències necessàries per a desenvolupar aquests rols</u> .
Valor públic	La creació de valor públic, amb una direcció pública que incardini i interrelacioni la gestió estratègica, la gestió de l'entorn i la gestió operativa.
Autonomia	El marc d'autonomia organitzativa, que ha de permetre als directius la presa de decisions per a assolir els <u>objectius corresponents</u> .
Responsabilitat	La vinculació amb l'organització mitjançant la responsabilitat o gestió per resultats articulada d'acord amb els objectius aprovats al Pla de Govern o al Pla de Mandat.

Taula 6. Elements essencials de la direcció pública a l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat (elaboració pròpia).

Per la seva banda, el model conceptual analitza el règim jurídic del personal directiu, partint del Títol X de la Llei de bases del règim local, de l'article 13 del Text refós de l'estatut bàsic de l'empleat públic i del Reglament de govern i administració de l'Ajuntament de L'Hospitalet. Es defineix la funció directiva pròpia com una aproximació al model professional de direcció pública, entesa com "una sèrie de trets professionals que la singularitzen respecte a l'activitat estrictament política" i respecte al sistema de control tradicional "basat en regles formals i la regularitat dels procediments", i amb una "estructura institucional de mediació entre les esferes política i administrativa servint de

pont entre ambdues”, cosa que comporta una nova legitimitat, diferent de la burocràtica o la política, traduint al llenguatge polític els problemes i qüestions tècniques i transmeten les decisions polítiques mitjançant un codi tècnic (taula 6).

Dins de la identificació del personal directiu, i d'acord amb les àrees de gestió establertes a la Corporació, es consideren llocs de treball de naturalesa directiva els que es mostren a la Taula 7.

Lloc de treball directiu	
Gerent/a municipal	
Director/a del Gabinet d'Alcaldia	
Director/a de Servei	Àrea de Desenvolupament Econòmic i Ocupació
	Àrea de Seguretat, Convivència i Civisme
	Àrea de Serveis de Benestar i Drets Socials
	Àrea de Serveis d'Espai Públic, Habitatge, Urbanisme i Sostenibilitat
	Àrea de Serveis d'Hisenda, Serveis Centrals, Programació i Pressupostos
Director/a de l'Assessoria Jurídica	
Director/a de l'Òrgan de Gestió Tributària	

Taula 7. Llocs de treball directiu a l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat (elaboració pròpia).

Finalment, i en relació a la definició de les fitxes dels llocs de treball, es proposa identificar-los (denominació, tipologia, relació contractual, grup de classificació i nivells retributius), establir la seva dedicació horària, les seves funcions genèriques (objectius o missió i funcions bàsiques), requisits de provisió (titulació i nivell de català), forma de provisió (d'acord amb l'Estatut bàsic de l'empleat públic i el Reglament de govern i administració) i les competències per a establir les seves retribucions (Ple municipal).

Dictamen: Qüestions a aclarir
L'aplicabilitat de la regulació dels òrgans directius establerta al Títol X de la Llei de bases del règim local al propi Ajuntament en relació a l'article 13 del Text refós de la Llei de l'estatut bàsic de l'empleat públic, o bé, i amb caràcter supletori, la regulació continguda a la Llei 40/2015, de 1 d'octubre, de règim jurídic dels sector públic.
Si existeix l'obligació o no de que tot el personal directiu tingui la condició de funcionari de carrera.
Quin ha de ser el règim retributiu del personal retributiu.
La necessitat o no de que els llocs de treball directiu estiguin inclosos de forma específica i individualitzada en els instruments d'ordenació de personal (plantilla i relació de llocs de treball).
Si l'excepcionalitat de que el titular d'un òrgan directiu pugui no ser funcionari públic s'hauria d'establir dins del Reglament de govern i administració, als instruments d'ordenació de personal (plantilla i relació de llocs de treball) o pot acordar-se abans del nomenament.
Si s'hauria d'establir una regulació del personal directiu a partir d'un reglament propi (com a competència del Ple) o a partir d'allò ja establert al Reglament de govern i administració (competència de la Junta de Govern Local).

Taula 8. Dictamen sol·licitat: qüestions a aclarir (elaboració pròpia).

De forma paral·lela a aquesta proposta, la Corporació va encarregar un dictamen²² al catedràtic de Dret Administratiu MIGUEL SÁNCHEZ MORÓN, en relació a diverses consultes que eren objecte de debat dins de la Corporació (taula 8). Es volia clarificar el règim jurídic aplicable al personal directiu de l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat i quina hauria de ser la forma d'implementar-lo.

Les conclusions del dictamen emès per SÁNCHEZ MORÓN en relació a les qüestions anteriors poden veure's a la Taula 9.:

Dictamen: Principals conclusions
L'article 13 del Text refós de l'estatut bàsic de l'empleat públic s'ha d'observar necessàriament al regular el règim jurídic del personal directius, doncs té caràcter de legislació bàsica. No obstant, l'esmentat article només estableix uns principis generals, que es poden desenvolupar i complementar de formes molt diferents. Respecte a la regulació sobre direcció pública de la Llei 40/2015, aquesta es refereix exclusivament als òrgans directius de l'Administració General de l'Estat, de forma que no és aplicable (ni que fos supletòriament) a l'Ajuntament, que sí que ha de respectar allò que disposa el Títol X de la Llei de bases del règim local en relació als aspectes orgànics.
La regla general per a ocupar un càrrec de directiu públic és ostentar la condició de funcionari de carrera, amb l'excepció que el reglament orgànic municipal permeti el contrari. Aquest és el cas del Reglament de govern i administració de l'Ajuntament de L'Hospitalet, que permet que determinats llocs o òrgans de coordinador (Gerent/a municipal) o director general (Director/a de Serveis) siguin exercits per personal no funcionari en atenció a les característiques específiques de les funcions del lloc, amb la condició que el Ple ho acordi i que la decisió estigui suficientment justificada i motivada. Aquesta excepció no es aplicable a l'òrgan de l'Assessoria Jurídica, ja que el seu titular només pot ser ocupat per un funcionari públic.
El règim retributiu aplicable al personal directiu que tingui la condició de funcionari de carrera és el corresponent a les normes bàsiques sobre estructura i quantia de les retribucions dels funcionaris ²³ . Sí que es poden introduir peculiaritats en la quantia i percepció del complement de productivitat, ja que aquest remunera el resultat obtingut, podent ser-hi variable en relació al seu assoliment.
És possible, i es considera convenient, que els llocs de personal directiu estiguin previstos als instruments d'ordenació de personal (Plantilla i Relació de Llocs de Treball), i es podria articular mitjançant una Relació de Llocs de Treball pròpia i separada, ja que l'elaboració d'aquesta no està subjecta a negociació col·lectiva.

Taula 9. Dictamen sol·licitat: principals conclusions (elaboració pròpia).

Com a conclusió general, SÁNCHEZ MORÓN assenyala que l'Ajuntament «pot establir un règim jurídic propi i específic per al seu personal directiu, amb els límits i en els termes indicats [...], que aquest règim ha de diferenciar els llocs directius reservats a funcionaris amb habilitació de caràcter estatal de la resta, ja que la legislació aplicable a uns i altres no és la mateixa, així com el règim del personal laboral que, per excepció, pugui desenvolupar algun lloc directiu, i que l'aprovació de l'esmentat règim jurídic específic correspon a la Junta de Govern Local, respectant en tot cas, a més de la

²² SÁNCHEZ MORÓN, Miguel, Dictamen de data 21 de juliol de 2016.

²³ D'acord amb la Disposició Final quarta del Text refós de l'estatut bàsic de l'empleat públic, fins que entrin en vigor les lleis que de funció pública que desenvolupin el Capítol III del Títol III de l'esmentada llei, és d'aplicació l'estructura recollida a la Llei 30/1984, de 2 d'agost, de mesures de reforma de la funció pública.

legislació vigent, les atribucions conferides al Ple municipal pels articles 123.1 i 130.3 de la Llei de bases del règim local».

Entre els anys 2016 i 2017, i basant-se en els dos documents anteriors, des del Servei d'Organització i Projectes de Millora es van impulsar diferents propostes per tal que la Junta de Govern Local inclogués al conjunt normatiu de la Corporació el concepte de funció normativa (taula 10), com altres "experiències municipals que desenvolupen l'article 13 del TREBEP" (SÁNCHEZ MORÓN, 2018, p. 93).

Proposta d'acord relativa a l'actualització de llocs de personal directiu

Definició dels criteris informadors de la funció directiva: professionalitat, creació de valor públic, marc d'autonomia organitzativa i vinculació amb l'organització mitjançant la responsabilitat o gestió per resultats lligada amb el Pla de Govern.

Proposta d'acord relativa a les condicions de treball dels òrgans directius de l'Ajuntament de L'Hospitalet i actualització del Catàleg de Llocs de Treball del personal directiu

Definició dels criteris que han d'informar el desenvolupament de la funció directiva	<ul style="list-style-type: none"> - Professionalitat - Creació de valor públic - Marc d'autonomia organitzativa - Vinculació amb l'organització mitjançant la responsabilitat o gestió per resultats lligada amb el Pla de Govern
Determinació dels llocs de treball de personal directiu	
Funcions²⁴	<ul style="list-style-type: none"> - Direcció i coordinació tècnica de l'Àrea (Director/a de Servei) o àrees (Gerent municipal) i impuls de la planificació estratègica i operativa - Direcció i gestió tècnica dels serveis i del personal assignat - Proposta pressupostària de l'Àrea i gestió de la seva execució - Impuls de l'administració electrònica, la transparència i el govern obert - Retiment de comptes i promoció de la innovació - Seguiment i avaluació de les polítiques i del personal assignat - Elaboració d'informes i propostes de resolució
Requisits i condicions d'accés	<ul style="list-style-type: none"> - Del personal funcionari i del personal laboral - Titulació - Altres
Designació	<ul style="list-style-type: none"> - Convocatòria pública - Acreditació de competències i experiència - Criteris objectius de selecció - Designació per part de l'Alcalde/essa i proposta a la Junta de Govern Local
Règim jurídic aplicable	<ul style="list-style-type: none"> - Personal funcionari en situació de Serveis Especials, d'acord amb l'article 87.1.f) del TREBEP - No subjecció a negociació col·lectiva de les condicions de treball - Personal laboral d'acord amb el Reial Decret 1362/1985, d'1 d'agost, pel qual es regula la relació laboral de caràcter especial del personal d'alta direcció

²⁴ Les funcions recollides a aquesta proposta s'han inspirat a l'article 38.2 de la Llei 2/2016, de 7 d'abril, d'institucions locals d'Euskadi.

Responsabilitat mitjançant la gestió	- Avaluació dels resultats
Formes de nomenament	- Nomenament pel personal funcionari - Formalització de contracte laboral d'alta direcció pel personal laboral
Motius de cessament	- incompliment dels objectius - avaluació negativa dels resultats de la gestió - manca d'integració amb l'equip directiu - i pèrdua de confiança per l'òrgan que el nomena
Règim d'incompatibilitats	- Dedicació plena i exclusiva - Submissió a la Llei 53/1984, entre d'altres normes
Registre d'interessos	- Inclusió al Registre d'interessos de l'Ajuntament de L'Hospitalet d'acord amb les disposicions del Reglament de govern i administració
Règim jurídic i condicions de treball del personal directiu no funcionari	- D'acord amb el Reial Decret 1362/1985, entre d'altres normes

Proposta d'acord relativa a l'aprovació del model de gestió corporativa de l'Ajuntament de L'Hospitalet

La missió d'aquest model és estimular els mecanismes i estratègies internes per a consolidar una administració pública que optimitzi la provisió de serveis a la ciutadania i la governança de la institució, sent un dels pilars fonamental d'aquest model la funció directiva

Taula 10. Propostes d'acords de la Junta de Govern Local elaborades durant el període 2016-2017 (elaboració pròpia).

Encara que van preparar-se els projectes anteriors de desenvolupament de la figura del personal directiu i dels diversos mecanismes que l'havien d'envoltar per aconseguir una implementació integral, només es va materialitzar l'aprovació per part de la Junta de Govern Local una proposta d'acord²⁵ que procedia a actualitzar el Catàleg de Llocs de personal directiu així com les retribucions per a l'any 2016 del personal directiu i d'habilitació de caràcter nacional. Les característiques de la funció directiva de l'Ajuntament de L'Hospitalet només es van recollir a la seva part expositiva, que eren les que constaven a l'informe emès pel Servei d'Organització i Projectes de Millora assenyalat.

És important que, encara haver-se encarregat el dictamen assenyalat, la concepció teòrica de la funció directiva no s'ha plasmat com una disposició d'aplicació, sinó que ha quedat situada de forma residual, sent, gairebé, un conjunt de recomanacions però no una assumpció formal per part de l'organització. Això, a la vista actual de l'esmentada STS 4148/2019, de 17 de desembre, potser a estat en part beneficiós, doncs tot allò que s'hagués regulat en relació al règim jurídic del personal

²⁵ Acord de Junta de Govern Local núm. 2121/2016, de 7 de desembre.

directiu que anés més enllà de l'exposat a l'article 13 del TREBEB, hauria quedat sense valor.

Allò exposat, més enllà de l'àmbit jurídic, posa de manifest que l'organització no ha interioritzat la importància estratègica cap a una direcció pública professional. Aquesta assumpció obligaria o comportaria l'alineament de cada actor en una nova posició en el marc de les seves funcions, per a uns les polítiques, deixant d'exercir en molts casos com a funcionaris, i per altres les de funcionaris, que és un dels problemes a resoldre per a una eficient gestió pública (RAMIÓ, 2017).

Pot afirmar-se, doncs, que «possiblement no s'acabarà de comprendre què és la direcció pública professional i quin és el seu paper si abans no s'ha deixat assentat que aquest espai directiu professional s'enquadra naturalment en els dos pols d'un binomi, com és el de les complexes relacions entre política i Administració» (JIMÉNEZ ASENSIO, 2009) ja que el sistema directiu és un producte que es situa en un espai que s'ha de delimitar entre la política i la burocràcia (CASTILLO BLANCO, 2003).

6.4. L'estructura directiva a l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat

Encara que l'estructura directiva possibilitada pel RO GAL'H permet una construcció més complexa, amb Gerent municipal, Coordinadors/es d'Àrea o Regidoria de Govern i Directors/es d'Àrea, el seu desenvolupament des de l'adaptació del règim de municipi de gran població ha optat per un format més simplificat, no creant-se el nivell de les coordinacions generals (figura 11).

Així, l'estructura directiva implantada té al vèrtex la figura del Gerent municipal, que té com a missió la coordinació de les diferents direccions de serveis.

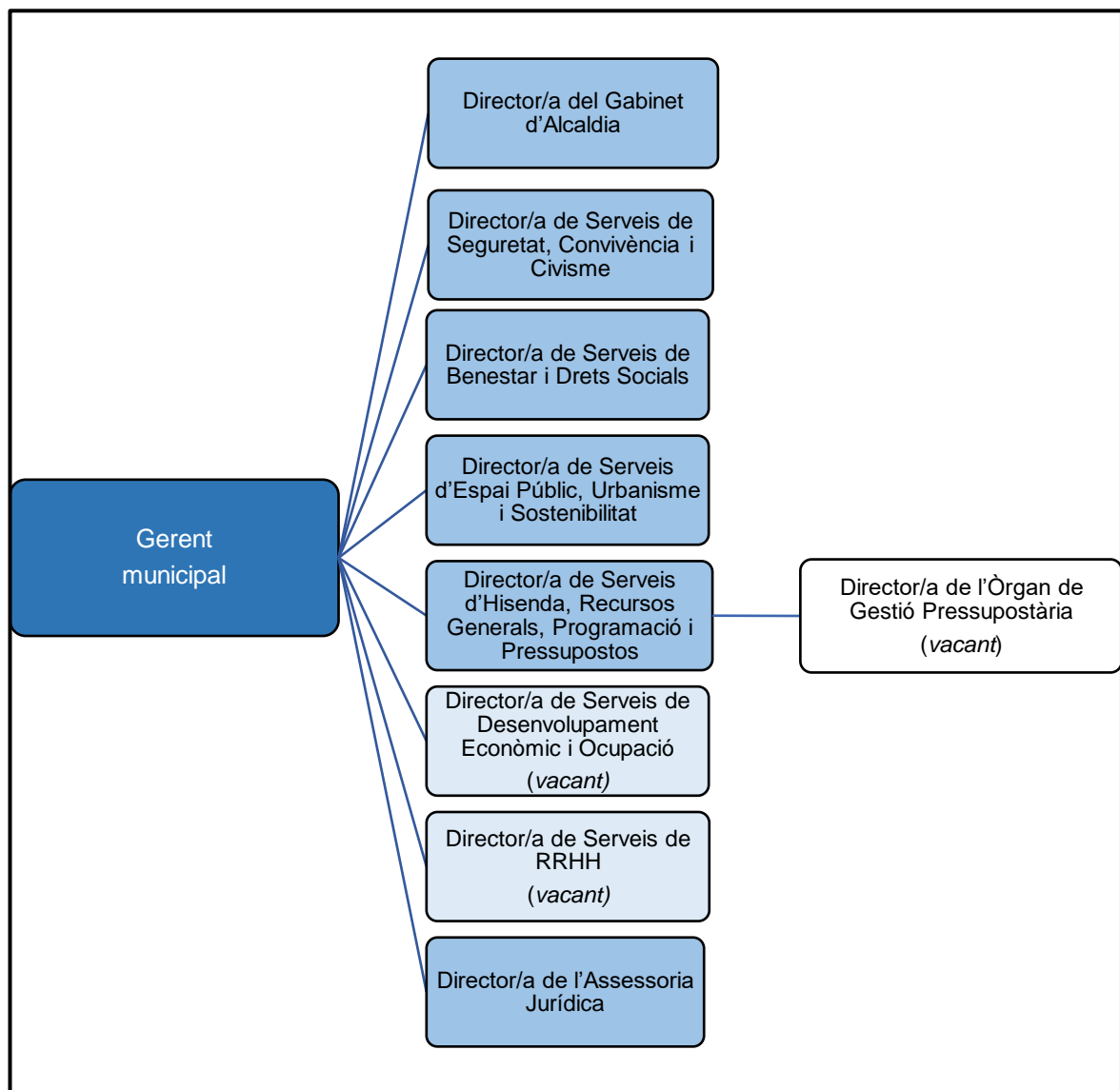


Figura 11. Estructura directiva actual de l'Ajuntament de L'Hospitalet (elaboració pròpia).

Poden assenyalar-se dues peculiaritats. Per una banda, la titularitat de l'Òrgan de Programació i Pressupostos sempre ha recaigut en la persona que ha exercit de Director/a de Serveis d'Hisenda, Recursos Generals, Programació i Pressupostos, exceptuant-se els períodes en que aquest lloc de treball no ha estat ocupat, en que ha recaigut en la Cap de Servei de Programació i Pressupostos. Per una altra, l'Òrgan de Gestió Tributària depèn jeràrquicament de la Direcció de Serveis d'Hisenda, Recursos Generals, Programació i Pressupostos, descartant-se la dependència del responsable de la seva Àrea.

De forma prèvia a l'aprovació del ROGal'H, el Ple ja va aprovar la creació del lloc de treball de Gerent municipal dins del Catàleg de Personal Funcionari²⁶. A finals de l'any 2011, mitjançant un Decret d'Alcaldia²⁷, s'acordà determinar el nombre i llocs de treball de personal directiu de l'organització municipal, afegint-se al de Gerent municipal els de Director/a del Gabinet d'Alcaldia, Director/a de Serveis d'Espai Públic, Urbanisme i Sostenibilitat, Director/a de Serveis d'Hisenda, Recursos Generals, Programació i Pressupostos, Director/a de l'Assessoria Jurídica i Director/a d'Administració Tributària²⁸.

D'acord amb el Decret d'Alcaldia que determinà el nombre de llocs de treball de personal directiu, la Junta de Govern Local va aprovar la creació del Catàleg de Llocs de Treball de personal directiu²⁹ per a l'exercici 2012, que es converteix en un instrument diferenciat del Catàleg de Llocs de Treball de personal funcionari, laboral i eventual, i s'aproven les fitxes de funcions dels esmentats llocs de treball. En la mateixa data, també va aprovar-se la Plantilla de personal funcionari, laboral i eventual, on consten vacants les sis places creades³⁰.

La provisió d'aquests llocs de treball de personal directiu es va fer inicialment mitjançant un Acord de Junta de Govern Local³¹, on es van adscriure en comissió de serveis els funcionaris i les funcionàries que havien d'ocupar les places corresponents a Gerent/ municipal, Director/a de Serveis d'Espai Públic, Urbanisme i Sostenibilitat, Director/a de Serveis d'Hisenda, Recursos Generals, Programació i Pressupostos,

²⁶ Acord de Ple núm. 408/2011, de 20 de desembre.

²⁷ Decret d'Alcaldia núm. 9389/2011, de 19 de desembre (DOGC núm. 6048, de 19 de gener de 2012).

²⁸ La fitxa corresponent al lloc de treball de Director/a d'Administració Tributària va modificar-se poc després per canviar la denominació, passant a ser-hi Director/a de l'Òrgan de Gestió Tributària. Acord de Junta de Govern Local núm. 1393/2012, de 17 de juliol.

²⁹ Acord de Junta de Govern Local núm. 1339/2011, de 20 de desembre (DOGC núm. 6048, de 19 de gener de 2012).

³⁰ Acord de Ple núm. 743/2011, de 20 de desembre.

³¹ Acord de Junta de Govern Local núm. 1378/2012, de 13 de març.

Director/a de l'Assessoria Jurídica i Director/a de l'Òrgan de Gestió Tributària, i fins que es proveïssin les places de manera definitiva; únicament va restar sense ocupar la plaça de Director/a del Gabinet d'Alcaldia. L'adscripció, mitjançant una comissió de servei, es justificà al considerar a les persones que havien d'ocupar els llocs de treball com a *idònies* "donades les seves trajectòries professionals i les seves capacitats i qualificacions tècniques en l'àmbit de l'Administració Pública".

Al llarg de l'any 2013 es va produir per primera vegada el cessament de dos titulars de llocs de treball de personal directiu: per una banda, el Director de Serveis d'Hisenda, Recursos Generals, Programació i Pressupostos va ser cessat al finalitzar la seva comissió de serveis³², per altra, el Gerent municipal va presentar la seva renúncia, que va ser acceptada per la Junta de Govern Local³³.

La plaça de Director/a de Serveis d'Hisenda, Recursos Generals, Programació i Pressupostos va ser ocupada de nou durant el mateix any³⁴, però la corresponent a Gerent/a municipal no ho va ser fins a l'any 2014³⁵.

L'any 2015 va aprovar-se la creació d'un nou lloc de treball directiu, corresponent a Director/a de Serveis de Seguretat, Convivència i Civisme³⁶, determinant-se les funcions del nou lloc de treball i la pròpia fitxa que les recollia. Aquest nou lloc de treball va incorporar-se al Catàleg de Llocs de Treball de personal directiu per a l'any 2016³⁷, juntament amb dos nous llocs genèrics de Director/a de Serveis. D'aquesta manera, els llocs de treball de personal directiu van ascendir a nou. La Plantilla de personal³⁸ va recollir l'increment dels llocs de treball, constant ja nou places de personal directiu.

El següent any, mitjançant un Decret de l'Alcaldia³⁹, va aprovar-se la supressió dels dos llocs de treball genèrics de Director/a de Serveis mitjançant la seva amortització i la creació dels llocs de Director/a de Serveis de Desenvolupament Econòmic i Ocupació i un lloc de Director/a de Serveis de Benestar i Drets Socials, l'aprovació de les fitxes de funcions corresponents a aquets dos llocs de treball de personal directiu i la modificació de les ja existents (a excepció de la de Director/a de Serveis de Seguretat, Convivència i Civisme).

³² Acord de Junta de Govern Local núm. 1557/2013, de 25 de juny.

³³ Acord de Junta de Govern Local núm. 1617/2013, de 15 d'octubre.

³⁴ Acord de Junta de Govern núm. 1560/2013, de 2 de juliol.

³⁵ Acord de Junta de Govern Local núm. 1718/2014, de 1 d'abril

³⁶ Acord de Junta de Govern Local núm. 19/2015, de 30 de juliol.

³⁷ Acord de Junta de Govern Local núm. 2053/2016, de 9 de febrer.

³⁸ Acord de Ple núm. 902/2015, de 22 de desembre.

³⁹ Decret de l'Alcaldia núm. 9429/2016, de 18 de novembre.

L'anterior proposta va ser ratificada per Acord de Junta de Govern Local⁴⁰, que va modificar el Catàleg de Llocs de Treball de personal directiu per incloure els dos nous llocs. Tanmateix, i es va sol·licitar al Ple que els llocs de treball de personal directiu corresponents a Director/a del Gabinet de l'Alcaldia i Director/a de Serveis de Desenvolupament Econòmic i Ocupació poguessin ser coberts amb personal que tingués les titulacions exigides per a l'exercici de la funció directiva tot i que no fossin funcionaris de carrera. Aquest últim punt va ser aprovat posteriorment pel Ple⁴¹.

Finalment, s'ha afegit un nou lloc de treball directiu a l'estructura directiva de l'Ajuntament de L'Hospitalet, corresponent al de Director/a de Serveis de Recursos Humans⁴².

Amb aquesta última modificació del Catàleg de Llocs de Treball de personal directiu introduïda l'any 2016, va quedar configurada de forma estable l'estructura orgànica del personal directiu de l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat, encara que això no impedeix que aquesta estructura es pugui "modular o alterar estructuralment en cada *mandat* en funció de les prioritats polítiques que cada equip de govern pretengui impulsar" (JIMÉNEZ ASENSIO, 2018).

A començaments de l'any 2017 va realitzar-se una nova adscripció en comissió de serveis per a ocupar la plaça vacant de Director/a de Serveis de Benestar i Drets Socials "en tant l'esmentada plaça i lloc de treball no siguin proveïts de manera definitiva pel sistema establert legalment"⁴³. Posteriorment, i durant el mateix any, van convocar-se mitjançant convocatòria pública i amb concurrència els llocs de Gerent/a municipal⁴⁴, Director/a del Gabinet d'Alcaldia⁴⁵, Director/a de Serveis de Desenvolupament Econòmic i Ocupació⁴⁶, Director/a de Serveis de Benestar i Drets Socials⁴⁷, Director/a de Serveis d'Espai Públic, Urbanisme i Sostenibilitat⁴⁸ i Director/a de Serveis d'Hisenda,

⁴⁰ Acord de Junta de Govern Local núm. 2121/2016, de 7 de desembre.

⁴¹ Acord de Ple núm. 542/2016, de 20 de desembre.

⁴² Acord de Junta de Govern Local de data 1 d'abril de 2020, sessió núm. 14. BOPB de 24 d'abril de 2020.

⁴³ Acord de Junta de Govern Local núm. 2125/2017, de 24 de gener.

⁴⁴ Acord de Junta de Govern Local núm. 2134/2017, de 7 de març. BOPB de 22 de març de 2017.

⁴⁵ Acord de Junta de Govern Local núm. 2139/2017, de 7 de març. BOPB de 22 de març de 2017.

⁴⁶ Acord de Junta de Govern núm. 2140/2017, de 7 de març. BOPB de 22 de març de 2017.

⁴⁷ Acord de Junta de Govern núm. 2137/2017, de 7 de març. BOPB de 22 de març de 2017.

⁴⁸ Acord de Junta de Govern núm. 2135/2017, de 7 de març. BOPB de 22 de març de 2017.

Recursos Generals, Programació i Pressupostos⁴⁹. Els diferents procediments de provisió i nomenament van finalitzar aquell mateix any.

Amb posterioritat s'han realitzat noves convocatòries per a cobrir els llocs de treball directiu que han anat quedant vacants, com les de Director/a de l'Assessoria Jurídica⁵⁰, Director/a de Serveis de Desenvolupament Econòmic i Ocupació⁵¹, Director/a de Serveis d'Hisenda, Recursos Generals, Programació i Pressupostos⁵² i Director/a del Gabinet d'Alcaldia⁵³.

La configuració de tots aquests procediments s'ha d'entendre's com un pas més enllà de la mera lliure designació, ja que, d'acord amb l'article 13 del Text refós de l'Estatut bàsic de l'empleat públic, a més a més dels principis de mèrit, capacitat i idoneïtat i publicitat, han incorporat la concurrència, entenent-se com la selecció del millor candidat o candidata (MOREU i altres, 2012).

⁴⁹ Acord de Junta de Govern núm. 2138/2017, de 7 de març. BOPB de 22 de març de 2017.

⁵⁰ Acord de Junta de Govern Local núm. 2271/2018, de 26 de juny. BOPB de 3 de juliol de 2018.

⁵¹ Acord de Junta de Govern Local núm. 2292/2018, de 31 de juliol. BOPB de 13 d'agost de 2018. Mitjançant l'Acord de Junta de Govern Local núm. 2389/2019, de 14 de maig, es va desistir expressament d'aquest procés de provisió.

⁵² Acord de Junta de Govern Local núm. 2433/2019, de 6 de novembre. BOPB de 21 de novembre de 2019.

⁵³ Acord de Junta de Govern Local núm. 2451/2019, de 6 de novembre. BOPB de 21 de novembre de 2019.

⁵⁴ Acord de Junta de Govern Local núm. 2455/2019, de 6 de novembre. BOPB de 21 de novembre de 2019.

6.5. Les fitxes dels llocs de treball directiu

El disseny dels diferents perfils dels llocs de treball de personal directiu de l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat ha anat modificant-se al llarg del temps.

Inicialment⁵⁵ van aprovar-se les corresponents a Gerent/a municipal, Director/a del Gabinet d'Alcaldia, Director/a de Serveis d'Espai Públic, Urbanisme i Sostenibilitat, Director/a de Serveis d'Hisenda, Recursos Generals, Programació i Pressupostos, Director/a de l'Assessoria Jurídica i Director/a d'Administració Tributària⁵⁶ (taula 11).

Fitxes de llocs de treball directiu: contingut	
Identificació	Denominació del lloc de treball
	Categoria
	Grup retributiu
	Complement de destí
Funcions genèriques	Objectiu fonamental del lloc de treball o missió
Funcions bàsiques	Genèriques
	Específiques

Taula 11. Contingut de les fitxes de llocs de treball directiu aprovades mitjançant l'Acord de Junta de Govern Local núm. 1339/2011, de 20 de desembre (elaboració pròpia).

Amb la creació l'any 2015 del lloc de treball de Director/a de Serveis de Seguretat, Convivència i Civisme va aprovar-se la corresponent fitxa⁵⁷, que va seguir el mateix model que les aprovades fins a la data.

L'any següent va aprovar-se la modificació de les fitxes dels llocs de treball de Gerent/a municipal, Director/a del Gabinet d'Alcaldia, Director/a de Serveis d'Espai Públic, Urbanisme i Sostenibilitat, Director/a de Serveis d'Hisenda, Recursos Generals, Programació i Pressupostos, Director/a de l'Assessoria Jurídica i Director/a de l'Òrgan de Tributària, així com la creació de les corresponents als de Director/a de Serveis de Desenvolupament Econòmic i Ocupació i Director/a de Serveis de Benestar i Drets Socials⁵⁸.

La modificació va permetre augmentar l'harmonització dels llocs de treball, així com una major profunditat en la seva elaboració (taula 12).

⁵⁵ Van aprovar-se mitjançant l'esmentat Acord de Junta de Govern Local núm. 1339/2011, de 20 de desembre.

⁵⁶ La fitxa corresponent al lloc de treball de Director/a d'Administració Tributària va modificar-se poc després per canviar la denominació, passant a ser-hi Director/a de l'Òrgan de Gestió Tributària. Acord de Junta de Govern Local núm. 1393/2012, de 17 de juliol.

⁵⁷ Acord de Junta de Govern Local núm. 19/2015, de 30 de juliol.

⁵⁸ Acord de Junta de Govern Local núm. 2121/2016, de 7 de desembre.

Fitxes de llocs de treball directiu: contingut	
Identificació	Denominació del lloc de treball Tipologia Tipus de relació amb la Corporació Grup de classificació Nivell Retribucions
Dedicació horària	Sempre exclusiva
Objectiu fonamental o missió	
Funcions bàsiques ⁵⁹	Nivell genèric Nivell específic Altres ⁶⁰
Requisits d'accés	Formació reglada Nivell de coneixement de la llengua catalana
Mèrits rellevants a considerar	Formació Experiència ⁶¹
Forma de provisió	Sempre lliure designació
Retribucions	D'acord amb el règim retributiu que acordi el Ple

Taula 12. Contingut de les fitxes de llocs de treball directiu aprovades mitjançant l'Acord de Junta de Govern Local núm. 19/2015, de 30 de juliol (elaboració pròpia).

Les darrera modificacions que s'han introduït a les fitxes de llocs de treball directiu van ser la incorporació d'una nova funció genèrica a la fitxa de Director/a de Serveis de Benestar i Drets Socials⁶², així com l'aprovació de la fitxa de lloc de treball directiu corresponent a Director/a de Serveis de Recursos Humans⁶³.

⁵⁹ A l'annex 3 es mostren les diferents funcions d'acord amb cada lloc de treball.

⁶⁰ És el cas del lloc de treball de Director/a de Serveis d'Hisenda, Recursos Generals, Pressupostos i Programació, ja que, al ser també titular de l'Òrgan de Gestió Pressupostària (art. 134 LBRL i 31 del Reglament orgànic de Govern i Administració de l'Ajuntament de L'Hospitalet) li corresponen les funcions d'aquest.

⁶¹ Aquest apartat només consta a la fitxa del lloc de treball de Director/a de Serveis de Benestar i Drets Socials.

⁶² Acord de Junta de Govern Local núm. 2145/2017, de 28 de febrer.

⁶³ Acord de Junta de Govern Local de data 1 d'abril de 2020, sessió núm. 14. BOPB de 24 d'abril de 2020.

7. MARC PRÀCTIC 2. LA DIRECCIÓ PÚBLICA PROFESSIONAL A L'AJUNTAMENT DEL MASNOU I L'AJUNTAMENT DE MATARÓ

La Direcció Pública Professional s'ha implantat i arrelat de forma diversa dins del món local català. Poden assenyalar-se diversos factors que expliquin el perquè d'aquesta expansió, com "l'existència de tradicions burocràtiques menys sòlides, el xoc d'aquestes tradicions amb una demanda social molt pròxima, l'alt contingut de prestacions que és propi de l'acció pública local i les consegüents necessitats d'*empresarialitat*, la crisi financera produïda per una expansió molt forta de l'oferta de serveis, la mateixa fragmentació municipal i la ubicació a la perifèria del sistema politicoadministratiu, i, sens dubte, l'aparició de lideratges polítics que han interioritzat visions transformadores sobre com dirigir les organitzacions locals." (LONGO, 2003, p.465).

Mostra d'aquesta diversitat, al món local es troben ajuntaments que no han volgut desenvolupar-la, altres que l'han incorporat sense que la legislació actual els obligui a fer-ho, i tenim el cas de l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat on, com s'ha explicat a l'apartat anterior, es va veure obligat a implantar-la per a poder adaptar-se al règim de gran població.

Els casos de l'Ajuntament del Masnou i l'Ajuntament de Mataró són exemples clars del segon grup. La legislació no imposa la implantació de la DPP a les seves organitzacions, però són entitats que han optat per ella. Però cadascú ho ha fet de forma diferent. Així, l'Ajuntament del Masnou ha institucionalitzat la DPP incorporant-la al seu ROM però amb una estructura directiva simple, que encara que contempla la creació de dos nivells directius, actualment es configura únicament al voltant de la figura del Gerent. Per la seva banda, l'Ajuntament de Mataró no ha institucionalitzat la DPP a través de la normativa pròpia però sí que ha desenvolupat una estructura directiva força completa amb tres nivells directius i al voltant d'una quinzena de llocs de treball directiu.

7.1. La Direcció Pública Professional a l'Ajuntament del Masnou

En data 23 de juliol de 2015 el Ple de l'Ajuntament del Masnou va adoptar l'acord d'aprovació inicial de la modificació parcial del vigent Reglament Orgànic Municipal per a la introducció d'un nou títol sisè relatiu al personal directiu professional de l'Ajuntament del Masnou⁶⁴. Atès que no van presentar-se reclamacions ni al·legacions durant el termini d'exposició pública, la modificació va quedar automàticament elevada a definitiva⁶⁵. La regulació del personal directiu professional s'ha mantingut en el nou ROM aprovat pel Ple l'any 2016⁶⁶.

L'estructura que el ROM permet dissenyar té dos nivells: en el primer, la figura del/de la Gerent, que és l'òrgan directiu que dirigeix i coordina les diferents àrees en que s'estructuri administrativament l'organització municipal; en el segon, els caps d'àrea, que són els òrgans directius superiors de cada àrea. Dins d'aquesta estructura, el Ple pot configurar altres llocs de treball de caràcter directiu, però amb la condició de que tingui al seu càrrec l'administració i direcció d'un servei, departament o similar.

Des de la incorporació de la figura del directiu professional, l'Ajuntament del Masnou només s'ha creat el lloc de treball directiu corresponents al Gerent, que es va fer l'any 2016. De forma prèvia, i abans de la modificació del ROM, ja s'havia creat l'any 2009 el lloc de Cap d'Àrea de Comunitat i Persones, passant actualment a ser un lloc de treball directiu.

Sobre l'estructura directiva, i encara que el ROM permet que sigui més complexa (amb dos o tres nivells jeràrquics), actualment pot definir-se com a *gerencial* o *gerencialista*, doncs només s'ha cobert el lloc de treball de Gerent, amb la missió de planificar, organitzar i coordinar les activitats de la gestió en el conjunt de les àrees en que s'estructura l'Ajuntament i prestar suport i assessorament a l'equip de govern a l'entorn d'aquesta, i unes funcions bàsiques o generals consistents en dirigir l'organització municipal, mantenir relacions externes a l'organització, planificar i avaluar les actuacions de les àrees i serveis de la pròpia organització i dels organismes i empreses públiques dependents, així com innovar i millorar la gestió.

Així doncs, pot afirmar-se que l'estructura directiva existent actualment a l'Ajuntament del Masnou es troba en un estat de desenvolupament embrionari, que en funció de futures decisions podria potenciar la figura del Cap d'Àrea, de forma que existís

⁶⁴ «https://bop.diba.cat/temp/08_022015019423.pdf» [consulta: 13 de juliol de 2020]

⁶⁵ «https://bop.diba.cat/temp/10_022015022763.pdf» [consulta: 13 de juliol de 2020]

⁶⁶ «https://bop.diba.cat/temp/05_022016006684.pdf» [consulta: 13 de juliol de 2020]

un lloc de treball d'aquestes característiques al davant de cada àrea (figura 12), independentment de l'evolució del cartipàs municipal⁶⁷, ja que l'article 75.2. del ROM afirma que “el o la gerent, els o les caps d'àrea o assimilats en els quals culmini l'organització administrativa en cada àrea, d'acord amb l'estructura organitzativa que aprovi l'alcalde o alcaldessa”.

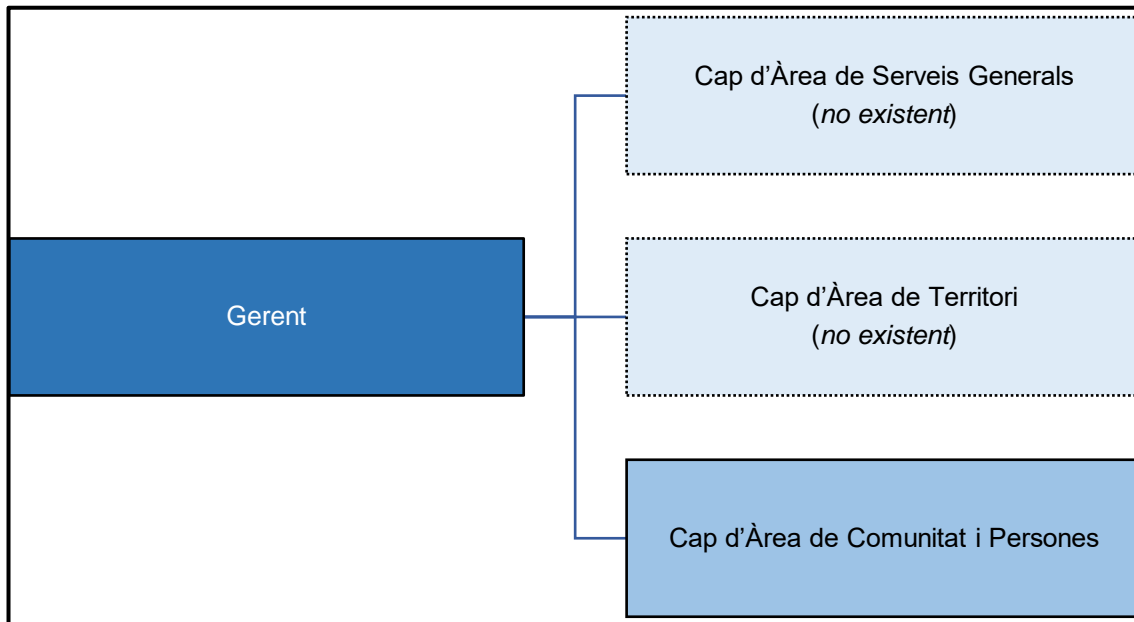


Figura 12. Estructura directiva actual de l'Ajuntament del Masnou i possible evolució (elaboració pròpia).

⁶⁷

«http://elmasnou.cat/media/repository//alcaldia/mandat_2019_2023_delegacions_regidories/01_decret_organitzacio_arees.pdf» [consulta: 14 d'agost de 2020].

7.2. La Direcció Pública Professional a l'Ajuntament de Mataró

L'Ajuntament de Mataró ha implementat una estructura directiva que presenta un elevat grau d'institucionalització. L'estructura directiva es compon de tres nivells, on a la cúspide jeràrquica es troba la figura del Gerent; en un segon nivell es troben els diferents Caps d'Àrea, que poden arribar a ser cinc, encara que actualment només consten ocupats tres d'ells; i finalment, el tercer nivell el configuren els Directors de Serveis de les diferents Àrees (figura 13).

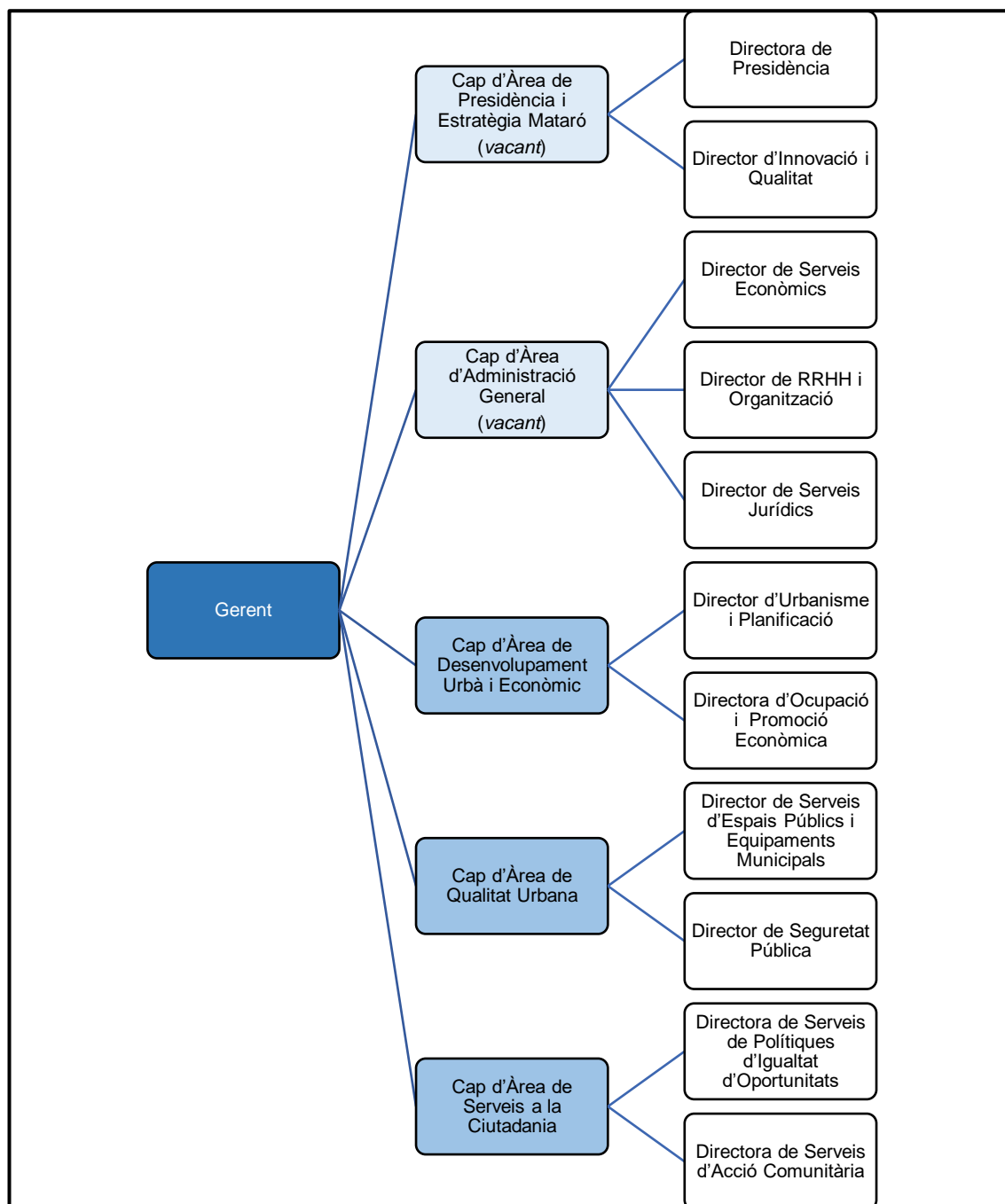


Figura 13. Estructura directiva de l'Ajuntament de Mataró (elaboració pròpia).

S'ha d'assenyalar però, que el desenvolupament de la direcció pública professional a l'Ajuntament de Mataró no s'ha reflectit en una institucionalització formal mitjançant la seva inclusió normativa, atès que en aquest cas el ROM⁶⁸ no recull cap referència als òrgans directius, i les seves atribucions i característiques han de buscar-se dins de la RLLT o les fitxes de llocs de treball.

Les fitxes dels llocs de treball directiu de l'Ajuntament de Mataró es poden classificar d'acord amb la individualització o no de les mateixes. Actualment es poden trobar fitxes de treball que descriuen llocs concrets, però també la fitxa del lloc de treball de Cap d'Àrea on, dins de les funcions específiques, es concreta les corresponents a cadascú dels comandaments, així com dues fitxes de treball directiu genèriques per a Directors de Servei, segons siguin de nivell 1 o 2.

És important, i en referència al seu grau d'institucionalització, que el Consistori ha optat per fer una clara diferenciació entre l'estructura administrativa de l'organització (i la pròpiament directiva) respecte de l'estructura política i la seva divisió competencial, de forma que les possibles modificacions del Cartipàs municipal no impliquin reestructuracions a l'estructura administrativa. Aquesta separació permet donar estabilitat a l'estructura administrativa més enllà dels *vaivens* polítics, de forma que en funció de cada objectiu polític es decideix quina part de l'estructura administrativa l'assumirà.

Respecte a l'orientació de l'estructura administrativa, inicialment es treballava amb tres dimensions que es relacionaven amb els projectes de millora, les corresponents a persones, tecnologia i sistemes d'informació, i forma d'organització. Aquests sistema ha evolucionat cap a cinc dimensions, afegint-se les dimensions d'estratègia (alineació d'organització i objectius) i lideratge (basada en valors ètics i governança).

⁶⁸ <https://www.mataro.cat/ca/lajuntament/organitzacio/documents/rom.pdf> [Consulta: 09/08/2020]

**8. MARC PRÀCTIC 3. LA DIRECCIÓ PÚBLICA PROFESSIONAL
DES DE LA PERSPECTIVA DELS DIRECTIUS I DIRECTIVES
DEL MÓN LOCAL**

8.1. Visió i importància de la Direcció Pública Professional

Pels entrevistats, la importància de la Direcció Pública Professional s'ha de veure dins del context històric que ha tingut l'evolució de la gestió dels ajuntaments, perquè ***“les demandes de la societat del segle XXI han d'adaptar-se als canvis, no són les mateixes que les dels anys vuitanta i noranta del segle passat”*** i ***“l'administració pública necessita adaptar-se a aquests canvis”*** [entrevistat amb perfil «Gerent»].

Durant aquelles dècades, ***“amb l'arribada de la democràcia al món local, els polítics pretenien dirigir de forma executiva l'administració”,*** però ***“les candidatures polítiques, en general, no incloïen persones amb una gran formació, perquè venien de la lluita veïnal i obrera”,*** i era difícil que poguessin dirigir l'aparell administratiu dels ajuntaments, de forma que ***“incorporaven persones afins per a fer-ho, assessors i eventuais, que molts cops només gaudien de la confiança política però no eren professionals”*** [entrevistat amb perfil «Gerent»].

A nivell pràctic i normatiu la direcció pública s'ha desenvolupat a Espanya a través de tres fases, començant per la *politització*, ***“ja que encara que es digués que eren personal directiu, la seva vinculació jurídica era com a personal laboral, i des del punt de vista de la producció directiva no era bona”,*** seguida per la *burocratització*, ***“doncs la LOFAGE i altres normes, acaben donant una preponderància als funcionaris A1, amb excepcions per al personal laboral, però ser funcionari no comporta de forma directa que pugui fer de directiu, no reuneix automàticament habilitats directives”*** i la fase actual de *professionalització*, ***“que es vincula amb l'article 13 de l'EBEP, que és on estem ara”*** [entrevistat amb perfil de «Director/a de serveis transversals»]. Davant de l'increment de la complexitat de la societat, s'havia de trobar una nova resposta per part de l'administració pública, de forma especial per l'aparició de ***“nombrosos casos de mala gestió i de problemes ètics”*** (entrevistat amb perfil de «Director/a de serveis sectorial»), i aquest és el motiu ***“de la gran abundància de legislació que es dona des de començaments del segle XXI sobre transparència, bon govern, protecció de dades o procediments administratius, amb l'objectiu de tenir un major control de la gestió pública”*** i la professionalització d'aquesta ***“hauria d'evitar aquestes males praxis”*** [entrevistat amb perfil de «Director/a de serveis transversals»].

La Direcció Pública Professional és ***“la frontissa entre política i organització”,*** és ***“el pont d'unió entre el món polític i l'administratiu”***. Quan aquesta no existeix, l'organització pot veure's afectada per dos tipus de perversions, ***“que els funcionaris,***

que no disposen de formació gerencial (saben del seu tema però no tenen una visió holística del conjunt de la institució), segrestin la gestió, ja que funcionen per inèrcia, com menys sorpreses, canvis i modificacions, més seguretat tenen” i que els polítics facin de gestors, que “*normalment no estan preparats, desconeixen el funcionament de l’administració, no tenen habilitats directives*” i actuen amb “*una visió de curt termini basada en els quatre anys de mandat i volen un resultat amb un impacte immediat, tenen un horitzó de 4 anys marcat per les eleccions*” [entrevistat amb perfil «Gerent»]. El polític té uns objectius i unes lògiques que s’han de traslladar a l’organització, i el directiu públic veu la línia política del govern, però “*com a coneixedor de l’administració i dinamitzador d’equips, entén i prioritza els objectius, busca eines per a aconseguir-los*”, estableix un canal de comunicació *top down* i *bottom up*, “*ajusta la vessant estratègica amb els inputs polítics, normalment genèrics amb algunes línies vermelles*”, però també “*dóna camp a la innovació de forma proactiva dels seus equips*” [entrevistat amb perfil de «Director/a de serveis transversals»]. Ha de preveure quines polítiques i mesures pot proposar al polític perquè les “*compri*”; així s’ajunta i alineen el món polític i l’organització.

La solució és la DPP, “*un conjunt de persones formades i amb experiència per a enllaçar el pla polític amb la gestió del dia a dia de l’organització*”, que poden “*ser funcionaris o no*”, però amb un reclutament i una avaluació diferent de la del funcionari, i “*la seva continuïtat ha d’estar lligat als resultats*” [entrevistat amb perfil «Gerent»]. Un directiu públic ha de saber com funciona l’administració pública, ha d’interpretar “*els objectius establerts per l’equip de govern*” i transmetre’ls a l’aparell administratiu “*sense distorsions*”, i això “*només es pot fer amb eines estratègiques*” on l’element clau és la professionalitat [entrevistat amb perfil «Gerent»].

En relació a la necessitat d’incorporar la DPP al món local, independentment de la població o l’extensió territorial del municipi, tots els municipis s’enfronten a reptes complexos, “*han de fer polítiques públiques i prestar serveis públics de gran complexitat, amb un nivell d’exigència de la ciutadania elevat*” [entrevistat amb perfil «Gerent»]. En el cas de l’Ajuntament de L’Hospitalet de Llobregat “*la legislació obliga a la seva implantació*”, però “*a partir d’una determinada dimensió i l’organització es fa necessari que algú que dirigeixi l’organització per la complexitat esmentada*” i “*la creació d’una estructura directiva és la via de solució*” [entrevistat amb perfil «Director/a Gabinet Alcaldia»]. La clau rau en “*la professionalització, però aquesta no s’hauria de circumscriure a la direcció pública, sinó que hauria d’impregnar a tota l’organització*” [entrevistat amb perfil «Director/a de serveis sectorials»].

Es considera que la implantació de la DPP té avantatges per a les organitzacions municipals, **“però no està exempta de dificultats perquè les línies polítiques no sempre són nítides”**, i la seva concreció s’ha d’aconseguir amb la coordinació vertical i lateral de les diferents parts de l’organització, i això **“només ho pot fer un directiu, que és qui té una visió transversal, que el tècnics o comandaments burocràtics no posseeixen”** [entrevistat amb perfil «Gerent»]. La visió del directiu públic ha de tenir en compte **“quin és l’objectiu de les polítiques públiques, quins són els objectius polítics d’un govern, quina és l’estructura tècnica que existeix i quin és del marc regulador”**, ha de fer compaginar aquests elements per a **“potenciar al màxim el treball de forma rigorosa”** i **“crear valor públic”**, perquè la missió de tota organització pública **“ha de ser el bé comú, i com a directiu públic respons davant dels ciutadans, encara que la teva feina sigui difícil d’avaluar”** [entrevistat amb perfil «Director/a de serveis sectorials»].

La majoria dels entrevistats coincideixen en la **“necessitat de regular la Direcció Pública Professional”** [entrevistats amb perfil «Director/a de serveis transversals»], **“és una assignatura pendent”**, doncs existeixen **“molts buits legals i grans diferències entre administracions (estatal, autonòmica i local, ja sigui del règim de gran població o no)”** [entrevistats amb perfil «Gerent»]; i aquesta regulació hauria de **“desvincular al directiu públic dels mandats polítics, establint de forma clara quin ha de ser el període en el qual treballarà i les formes d’accés i sortida de l’organització”** [entrevistat amb perfil «Gerent»]. A més, assenyalen la necessitat de **“desenvolupar unes escoles de direcció públiques que puguin seleccionar i formar realment al personal directiu, com és el cas actual d’Euskadi”** [entrevistat amb perfil «Gerent»].

Com a contrapunt a tot l’exposat, dos dels entrevistats, aquells que ocupaven llocs de treball directiu on el component legal és d’un relleu de gran importància, manifestaren opinions discordants amb les expressades per la resta de directius. Així, la persona que va ocupar durant vuit anys el lloc de Director de l’Òrgan de Gestió Tributària explicà que sempre prèviament a ser nomenat havia ocupat **“càrrecs de comandaments en destins tècnics on el coneixement jurídic era fonamental”**; la creació de l’OGT només va implicar organitzativament la unió de l’anterior Organisme de Recaptació de l’Ajuntament de L’Hospitalet amb la Secció de Gestió Tributària, i com ell ja exercia els càrrecs de superior jeràrquic d’ambdues unitats, el canvi va ser més subjectiu que material, afirmant que els **“rols no van canviar, va ser més un tema formal i d’organigrama”**. Per la seva banda, la persona que va ocupar el lloc de Director

de l'Assessoria Jurídica durant un període similar, manifestà que ell creia en la Direcció Pública Professional, però per a exercir com a tal es requereix ***“d’uns objectius marcats, recursos materials i personals suficients, i la corresponent avaluació, i això no va succeir”***, indicant que ell es trobava laboralment a prop de la jubilació i entenia que, a banda de que la creació de l'Assessoria Jurídica com a òrgan directiu requeria els medis pertinents, ***“no volia determinar els objectius i establir una estructura dins de la seva unitat perquè això condicionaria a la persona que el substituís”***⁶⁹.

⁶⁹ Finalment, allò que havia de ser un breu període de temps va convertir-se en sis anys com a Director de l'Assessoria Jurídica, endarrerint tres anys la seva jubilació.

8.2. Els rols directius

8.2.1. Els rols del marc mental

Les persones entrevistades van assenyalar que el que defineix als directius públics és la capacitat **“d’establir el marc d’actuació de l’organització d’acord amb els objectius de l’equip de govern”** (entrevistat amb perfil «Director/a Gabinet Alcaldia»), **“l’aspecte clau és el marc i context, que no s’acostuma a fer, de forma que si des de l’estructura directiva no es fa, pensar en el marc global, només es solucionen els problemes d’acord amb el marc tècnic”** [entrevistat amb perfil «Gerent»]. Un gerent o un directiu públic **“ha d’elevat tots els problemes i oportunitats al nivell de municipi o ajuntament”**, no es poden gestionar com a temes individuals de la teva Àrea, **“s’han d’encaixar en la línia actual i futura d’actuació de l’organització”** [entrevistat amb perfil «Gerent»].

D’aquesta forma, afirmen que la primera cosa que ha de fer un directiu és contextualitzar la seva organització (**“cada administració té uns usos, unes competències, unes normes formals i informals”, “has de saber quin és l’ecosistema”, “s’ha de gestionar molt l’entorn polític”**) [entrevistats amb perfil «Director/a Gabinet Alcaldia», «Gerent» i «Director/a de serveis sectorials», respectivament], en segon lloc ha de planificar (**“ha d’abastar com a mínim el marc temporal relacionat amb mandats polítics”**, l’administració ha de procurar **“que les coses importants estiguin previstes, amb diferents nivells”**) [entrevistat amb perfil «Director/a Gabinet Alcaldia» i «Gerent», respectivament], en tercer lloc s’han de coordinar els recursos (**“per a fer-ho t’has de dotar d’eines de planificació”** [entrevistat amb perfil «Director/a serveis transversals»] i finalment han d’executar (**“dirigir equips transversals que ho puguin fer”**) [entrevistat amb perfil «Gerent»].

Per fer tot això, la clau rau en **“tenir metodologia, disposar d’un pla de treball a l’inici del mandat”** i la planificació ha d’incloure **“l’encaix de les oportunitats que puguin aparèixer”** [entrevistat amb perfil «Director/a Gabinet Alcaldia»]. Aquesta metodologia implica saber **“com vull fer les coses, quin resultat vull obtenir, quina informació he de conèixer i quins recursos requereixo”** [entrevistat amb perfil «Director/a Gabinet Alcaldia»].

8.2.2. Els rols del pla de la informació

La informació és considerada una material bàsic pels directius entrevistats (**“no pots fer res sense informació”, “sense informació no pots tenir valors de judici”**)

[entrevistats amb perfil «Gerent»] que els han de permetre “**prendre decisions i coordinar**” [entrevistat amb perfil «Gerent»]; si no disposes d’informació tractable i de qualitat “**costa molt prendre decisions**”, “**molt sovint les prens perquè creus que és la correcta d’acord amb la teva experiència i no per haver fet una anàlisi en profunditat de les dades, especialment si ho has de fer amb urgència**” [entrevistat amb perfil «Director de serveis sectorials»].

Però la majoria dels entrevistats detecten un greu problema a les administracions públiques, que “**les dades són molt dolentes**”, “**estan desagregades**” o “**no es vinculen entre elles ni són accessibles per a tota l’organització**”, però el que requereixen les administracions són dades “**tractables internament i comparables amb les d’altres administracions**” i aquesta és una assignatura pendent [entrevistats amb perfil «Gerent»].

A aquest flux ingent d’informació ha de ser tractat pels directius (“**actues com un radar**,” “**has de tenir olfacte**”, “**has de discriminar dades i garbellar-les**”) [entrevistat amb perfil «Gerent»] evitant la sobredosi d’informació (“**pots convertir-te en un addicte a la informació, especialment si ets molt perfeccionista**”) [entrevistat amb perfil «Gerent»]. Com a directius, consideren que has de saber quin tipus d’informació requereixes per a prendre decisions (“**potser només entres en l’epidermis, fins a un cert nivell de profunditat**”, “**al nivell que em permeti no perdre’m**”) [entrevistat amb perfil «Gerent»] i establir nivells de rellevància segons la temàtica i les conseqüències per a l’equip de govern i l’organització (“**terminis, aspectes legals i econòmics, etc.**”) [entrevistat amb perfil «Director/a Gabinet Alcaldia»].

La majoria dels entrevistats donen molta importància a “**dotar-se d’eines que permetin el tractament de les dades i de personal tècnic que les pugui fer servir**” [entrevistat amb perfil «Gerent»]. Un exemple és el de l’Ajuntament de Mataró on “**tota la informació alimenta un sistema d’informació nou, que anem complicant amb objectius i indicadors amb l’objectiu d’arribar a disposar d’un quadre de comandament, d’una eina comuna per a tota l’organització**” i disposar “**una perspectiva interna que permeti retre comptes**” [entrevistat amb perfil «Gerent»].

Disposar d’informació els permet delegar en els subalterns o en els seus equips, de forma que un directiu pot concentrar en altres tasques que generen més valor. Sobre la delegació, un entrevistat va afirmar que “**no m’agrada dir com s’han de fer les coses, prefereixo dir què s’ha de fer, i que la persona en la qual delego tingui**

llibertat per a resoldre-ho", però hi gent (inclús entre els comandaments) "**que no vol assumir responsabilitats**" i "**si ho has de gestionar tu tot, l'organització es paralitza**" [entrevistat amb perfil «Director/a serveis sectorials»].

Sobre la recepció de la informació, afirmen que els hi arriba des de fonts molt diverses, com la pròpia organització, les xarxes socials o les reunions ("**a les reunions molts cops reps informació interessant encara que no es tractin temes que afecten a la teva àrea de forma directa; en el fons, si estàs activa escoltes i reps informació que et permet conèixer millor el funcionament de l'organització**"), i si no la reben, "**l'has de buscar, si te l'ha demanen, no pots dir que no la tens**" [entrevistat amb perfil «Director/a de serveis sectorials»].

En relació a la transmissió de la informació, consideren que "**és important la seva circulació**", transmetre-la "**fomenta la transparència**" [entrevistat amb perfil «Gerent»]. L'equip directiu ha de rebre, compartir i millorar la informació de la que disposa l'organització, perquè "**permet crear un clima d'organització unitària**" [entrevistat amb perfil «Gerent»], "**generes consciència sobre problemes o assumptes**" [entrevistat amb perfil «Director/a de serveis sectorials»].

8.2.3. Els rols del pla de les persones

Els directius entrevistats donen una gran importància a la gestió de les persones perquè **“les organitzacions no són organigrames, són persones”** [entrevistat amb perfil «Director/a de l'Òrgan de Gestió Tributària»] i són un element a tenir-hi en compte **“si vols introduir millores a l'organització”** [entrevistat amb perfil «Director/a de serveis transversals»], **“els treballadors han de participar en la seva diagnosi”** [entrevistat amb perfil «Gerent»]. I un dels mitjans per a fer-ho és **“crear líders ressonants a les nostres administracions que amplifiquin el discurs en diferents àmbits”** [entrevistat amb perfil «Gerent»].

La majoria dels directius ha apostat pel treball en equips, però consideren **“que costa molt fer-ho a les administracions públiques”**, perquè **“cada àrea pensa que només són importants les seves competències o els problemes que els hi afecten”** i **“no volen ser considerats necessaris i imprescindibles”** [entrevistat amb perfil «Director/a Gabinet Alcaldia»]. Normalment creen dos tipus d'equips, els que tracten temes habituals i que acostumen a estar formats pels comandaments de les seves unitats, i els equips que tenen un objectiu concret o equips de projecte, on les jerarquies i els organigrames perden importància en favor de les competències personals que poden afavorir el desenvolupament concret de cada projecte. En ambdós tipus, s'ha de buscar **“l'alineament i la cohesió interna”**, **“tu els hi dones cobertura amb la teva xarxa de contactes i deixes que treballin amb molta autonomia i afavoreixes les relacions transversals dins de l'equip”** [entrevistat amb perfil «Director/a de serveis sectorials»].

El segon tipus d'equips, el dedicat a treballar per projectes, **“és bàsic pels treballs d'una Gerència perquè són projectes complexos i transversals”** encara que també és una forma de treball generalitzada entre els directius. Consideren que el treball per projectes, **“amb cronogrames i fitxes de seguiment, impregna a l'organització i genera cultura organitzativa”**, però requereix una **“visió holística, i aquest tipus de perfil no abunda a l'administració pública”** [entrevistat amb perfil «Gerent»].

Els equips per projectes també els estenen a fora de la seva organització, **“s'ha de difondre la feina feta i buscar aliances per poder trobar sinèrgies amb altres àrees i actors [administracions o societat civil], poder saber què passa al món i quines visions diferents existeixen”** [entrevistat amb perfil «Director/a de serveis transversals»].

La gestió del personal d'una administració pública no pot fer-se com es fa al món de l'empresa privada. Un directiu públic no pot gestionar els recursos humans de forma eficaç si no coneix el marc laboral dels personal de les administracions (**“basat en la inamobilitat del funcionari”**) [entrevistat amb perfil «Director/a de serveis transversals»]. Ha d'exercir un **“control soft i a vegades informal d'aspectes com el control horari”, “no pots traslladar o fer fora al personal de forma àgil”**, només es pot optar per la lenta modificació de la situació [entrevistat amb perfil «Director/a de serveis transversals»]. També has de conèixer als membres del teu equip de forma personal, interessar-te pels seus problemes, perquè poden **“aparèixer incidències dins dels equips i les has de resoldre de forma reactiva o intentar de forma proactiva que no apareguin”** [entrevistat amb perfil «Gerent»].

Així, una de les claus per gestionar al personal és l'ús de la motivació⁷⁰, encara que a les administracions públiques hi ha poc marge per a fer-ho amb mitjans econòmics. Assenyalen que és una motivació que utilitza vies informals, (**“fas una mica de coach”, “autoritzes formació”, “dones feedback, explicacions i orientació als membres del teu equip”**) intentant que creixin com a professionals (**“fer-los participants dels projectes”, “donar-los espais per a innovar i equivocar-se”**) [entrevistat amb perfil «Director/a de serveis sectorials»].

La motivació a que fan referència la lliguen en gran mesura a la confiança, i això implica **“respecte personal i professional”**; ha de ser una confiança de doble direcció, **“la gent et serà lleial si s'estableix aquest tipus de relació”** [entrevistat amb perfil «Gerent»].

8.2.4. Els rols del pla de l'acció

Dins del pla de l'acció una primera consideració que emergí durant les entrevistes és la necessitat de diferenciar entre decisions que han de prendre els polítics i les dels directius, els entrevistats afirmen que **“als polítics se'ls paga per definir unes orientacions polítiques que haurien de ser més concretes d'allò que és habitual”** i el directius prendre decisions en funció d'aquestes orientacions per a la seva materialització; però **“molt sovint et trobes davant de la inacció de l'àmbit polític, i com a directiu públic prens decisions que no et pertocuen”** [entrevistat amb perfil «Director/a de serveis transversals»]. Les decisions s'han de pensar d'acord amb allò **“que penses que és millor per a la ciutadania”** i seguin les línies polítiques establertes

⁷⁰ Durant les entrevistes, va fer-se referència en diverses ocasions a MacClelland i la seva Teoria de la motivació basada en l'orientació al poder, a l'èxit i a l'afiliació.

per l'equip de govern, **“però perquè els membres d'aquest han estat escollit de forma democràtica, no per a beneficiar només als partits polítics”** [entrevistat amb perfil «Director/a Gabinet Alcaldia»].

Les decisions com a directiu han de tenir en compte **“la dimensió tècnica (el coneixement), la de política pública (una orientació estratègica de desenvolupament de la política pública) i la gestió dels influenciadors (el context polític en sentit ampli)”** [entrevistat amb perfil «Gerent»]. Aquestes dimensions es combinen amb la línia temporal de l'acció directiva, que es distribueix de forma diferent segons el moment del mandat, **“més relacional al començament, per passar a més planificació, innovació i impuls de projectes estratègics posteriorment”** [entrevistat amb perfil «Gerent»].

Va assenyalar-se, i en relació amb el funcionament dels equips directius, **“que l'impuls d'un projecte propi no segueix endavant sense la complicitat dels altres directius”**, una complicitat que **“s'ha de teixir en el dia a dia”**, **“interioritzant que “els projectes no són personal, són corporatius”** [entrevistats amb perfil «Gerent»].

Les respostes sobre que les accions reactives tenien un pes superior a aquelles considerades proactives van ser recurrents (**“el temps per a dirigir, planificar i introduir millores a la gestió pública hauria de ser superior al que dedico”**, **“hauria de dedicar menys temps a apagar focs o a la gestió operativa”**) [entrevistats amb perfil «Gerent»], encara que variaven segons els diferents llocs de directiu i l'administració on s'hagués exercit com a tal (**“depèn del grau de maduresa de l'organització”**) [entrevistat amb perfil «Director/a de serveis transversals»]. Un element que ja havia sorgit i que van repetir era la dificultat per a delegar aspectes operatius i poder concentrar-se en la planificació.

L'aparició d'anomalies és un fet real que no pot desaparèixer, però sí que **“pots preparar plans de contingència que prevegin possibles escenaris”** [entrevistat amb perfil «Director/a Gabinet Alcaldia»], segurament **“no pots preparar respostes per a totes les situacions, però sí cobrir un ventall”** [entrevistat amb perfil «Gerent»]. Així, diversos entrevistats afirmaren que **“es poden comptabilitzar ambdós aspectes [reacció i proacció] de forma que la rutina no amargui els plaers de la innovació”**, [entrevistat amb perfil «Director/a Gabinet Alcaldia»] o fins i tot que **“si només fes estratègica, potser seria avorrit”** [entrevistat amb perfil «Gerent»].

Finalment, el rol de negociador només va ser abordat en profunditat per una de les directives, que indicà que **“sé que vull aconseguir i també sé allò que no puc**

admetre, quines són les meves línies vermelles". En les negociacions més dures, **"em recolzo en el polític"**, perquè les conseqüències poden tenir un gran impacte, afirmant que **"la informació és clau per a negociar"**, però que també prestava molta importància al llenguatge no verbal de les altres parts i intentava **"rebre informació sobre com eren"** [entrevistat amb perfil «Director/a de serveis sectorials»].

8.3. La relació dins i fora de l'organització

Sobre la relació amb els altres membres de l'equip directiu, els entrevistats expressen de forma majoritària que aquesta ***“ha de basar-se sempre en la confiança”, “has de ser lleial a l'equip directiu, però de forma seriosa”, “respectant l'opinió dels altres membre, però mantenint aquelles idees que consideres correctes”*** [entrevistat amb perfil «Gerent», «Director/a de serveis transversals» i «Director/a de serveis sectorials», respectivament], afirmant-se (en relació als tres equips directius que hi ha hagut a l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat) que no va notar-se ***“una gran diferència entre els equips gerencials”*** als quals van pertànyer [entrevistat amb perfil «Director/a de serveis transversals»].

De nou, la persona que exercí com a Director de l'Òrgan de Gestió Tributària va manifestar una opinió diferent, ***“atès que la relació sempre havia estat tècnica [...] l'OGT funciona de forma força aïllada respecte de la resta de l'organització”,*** de forma que ***“els temes que es tractaven a les reunions de directius, molt sovint es tractaven temes que no afectaven a la meua unitat però que em permetien tenir informació de primera mà sobre l'activitat municipal”***; a més a més, l'OGT ***“té pocs punts de contacte amb altres àrees i desenvolupa una gestió molt tècnica i amb poc marge de discrecionalitat”***, relacionant-se en canvi amb altres administracions públiques, ***“com la Gerència del Cadastre a Barcelona del Ministeri d'Hisenda i l'Agència Tributària del Govern d'Espanya o el Registre de la Propietat”***, que permetien ***“establir unes xarxes molt més intenses per la informació que es tractava”***.

Els directius ***“han de ser capaços de tenir un objectiu macro”*** que tingui en compte ***“les interaccions dels diferents grups d'actors, dels stakeholders que hi ha al voltant de les decisions i de les polítiques públiques”*** [entrevistat amb perfil «Director/a de serveis sectorials»], ja siguin dins de la pròpia organització, dins de l'equip de govern, al sindicats o a la societat civil. ***“S'ha de tenir una bona relació, una escolta activa cap a tots els actors”*** i a tots ***“els has de dedicar un cert temps per a relacionar-te, intentant tenir en compte la seva opinió”*** per a millorar la gestió o evitar la paralització d'aquesta [entrevistat amb perfil «Director/a de serveis sectorials»]. Així, la relació amb entitats, associacions, ciutadans ***“és fonamental, treballem per a ells”,*** però ***“si s'ha de dir que no a les peticions, s'ha de dir, no es poden generar faltes expectatives”*** [entrevistat amb perfil «Director/a Gabinet Alcaldia»]. També permet ***“copsar els neguits en relació amb els teus àmbits d'actuació, i saber si les teves accions arriben a la ciutadania de forma distorsionada, t'ajuda a millorar els***

canals de comunicació [entrevistat amb perfil «Director/a de serveis transversals»]. Si hi ha demandes de transparència, **“busques formes per a transmetre-la”, i “pots dissenyar millor les polítiques públiques perquè et dóna una visió més holística”** de les actuacions [entrevistat amb perfil «Director/a de serveis transversals»].

Mai s'ha d'oblidar que **“l'organització ha d'estar sempre orientada envers el servei a la ciutadania”, “s'ha de conèixer l'entorn i ser conscient de l'equilibri de poder entre els diferents grups d'actors i dins dels mateixos, però recordant que et deus a l'organització i a la ciutadania”** [entrevistats amb perfil «Director/a de serveis sectorials» i «Gerent»].

Aquesta relació amb grups diferents d'actors cada cop més nombrosos està relacionada amb l'augment de la complexitat dels projectes de polítiques públiques, amb una vinculació amb **“el component europeu que s'incrementa”**, de forma que s'han de sumar **“diversos agents territorials i empresarials, posant-los en contacte entre ells”**; i això requereix l'establiment d'algun **“tipus de governança que permeti l'impuls de les polítiques públiques”**, que no s'aconsegueix sense **“dedicar molt de temps i tenir una estratègia clara sobre on es vol arribar”** [entrevistat amb perfil «Director/a de serveis sectorials»]. I una de les prioritats que haurien de tenir els governs i administracions de tots els nivells ha de ser **“fer una aposta decidida per la tecnificació de les seves organitzacions”**, perquè sense aquesta, **“no podran assolir el nivell de polítiques públiques que reclama la ciutadania”** [entrevistat amb perfil «Director/a de serveis sectorials»].

8.4. La relació directiu públic i polític electe

La primera cosa que ha de tenir en compte un directiu professional és **“que els polítics són els electes d’acord amb les regles de la democràcia, i estem a la seva disposició”** [entrevistats amb perfil «Director/a Gabinet Alcaldia» i «Director/a de l’Òrgan de Gestió Tributària»]. Però això no impedeix que **“allò que vol un equip de govern o un polític generi desequilibris o conflictes amb la capacitat de l’organització administrativa de portar-ho a terme”**, perquè **“el polític [normalment] no sap de funció pública i no pot dedicar-se a tot”** [entrevistat amb perfil «Director/a de serveis sectorials»]. La professionalització de l’administració pública en general i la creació d’una estructura directiva en concret, permet que aquesta última **“tradueixi les idees polítiques amb garanties i capacitats per a la seva implementació”**, es poden **“crear escenaris de possibilitats”**, **“fa factibles les idees polítiques o els programes electorals”** [entrevistats amb perfil «Director/a de serveis sectorials» i «Gerent»].

Com a directiu públic, una de les seves tasques ha de ser **“trencar amb la línia de pensament segons la qual el polític pot fer de tècnic”**, se l’ha d’ajudar **“a re situar-se en el rol de polític, perquè durant molts anys han assumit uns rols massa propers a l’organització”** [entrevistat amb perfil «Director/a de serveis transversals»].

Un dels problemes que s’han de resoldre en la relació entre directius públics i el món polític és la interiorització de la Direcció Pública Professional per part d’aquests últims. Respecte a la implantació de la DPP a l’Ajuntament de L’Hospitalet de Llobregat, **“els polítics no l’havien interioritzat i no entenien que els milloraria la vida”** perquè la funció d’un polític **“és aguantar als veïns, estar al carrer, i això és dur i molt sovint opten per refugiar-se en la gestió”**; al començament va donar-se **“un enfrontament cordial amb alguns regidors perquè no entenien que la DPP no els hi treia poder, que els hi permetia fer política”** i **“pensar que volien fer de la ciutat, interactuar amb la ciutadania i repensar el seu programa polític”** i, a canvi, el directiu impulsa i gestiona les polítiques públiques definides pels polítics [entrevistat amb perfil «Gerent»].

Quan no existeix una estructura directiva dins d’un ajuntament, **“els responsables polítics es converteixen en els interlocutors dels comandaments intermedis”**. Això succeeix de forma permanent en els ajuntaments petits, on la presència del polític és permanent, i la seva proximitat amb el ciutadà fa que **“pressioni a l’estructura administrativa”**. Però quan es crea una cúpula directiva que enllaça els mons polítics i tècnics, **“haurien de desaparèixer els problemes d’interferència dins**

de l'estructura administrativa", sent el directiu la frontissa, basada en la professionalitat [entrevistats amb perfil «Directiu/a de serveis transversals»].

Aquesta professionalitat del directiu li ha de permetre "**investir-se d'autoritat**", sense que els polítics la qüestionin i l'organització l'accepti com a tal, "**evitant l'afebliment de la posició del directiu**", això comporta que "**determinades decisions hagin de terminar en el directiu i ser respectades pel polític**" [entrevistat amb perfil «Directiu/a de serveis sectorials»].

Els polítics han d'acceptar que "**jo dispeno d'una visió directiva i tècnica**" i ells "**m'han de traslladar objectius clars, cosa que no sempre fan**", "**jo els hi deia als polítics que només m'havien d'indicar l'objectiu i jo ja m'encarregaria de solucionar els obstacles, de treballar al backoffice de l'administració**" [entrevistat amb perfil «Director/a de serveis sectorials»].

L'èxit d'una organització "**només pot venir d'una estructura política amb objectius clars, uns directius públics amb capacitat de interlocució i lideratge bidireccional, i una estructura tècnica potent**", i això implica "**un equip directiu i un equip polític madurs**", entenent la maduresa com una certa "**dissolució de la individualitat a favor dels interessos generals**" [entrevistats amb perfil «Director/a de serveis sectorials»].

La relació entre els directius i els polítics (ja sigui amb l'equip de govern com amb el polític que assumeix les responsabilitats polítiques d'una àrea) s'ha de basar en "**la complicitat**", "**el respecte personal i professional**" [entrevistats amb perfil «Gerent» i «Director de serveis transversals»]. Ha de ser "**una relació estreta perquè una de les principals eines de les que dispena el polític és l'organització administrativa, que és la que presta els serveis**" [entrevistat amb perfil «Gerent»]. És important que el polític "**et reconegui la teva autoritat per la teva professionalitat**", de forma que la confiança política es pugui diluir o no sigui necessària [entrevistat amb perfil «Gerent»]. Aquesta reconeixement de l'autoritat s'ha de traduir en confiança personal en el sentit de que "**si et dic no o ves-hi amb compte és pel teu interès personal, hi hauran conseqüències no desitjades, millor aquesta altra opció**" [entrevistat amb perfil «Gerent»]. Si es generen complicitats, "**això es reflecteix en els resultats, doncs s'alineen interessos**", però deixant clares "**les regles del joc que s'estableixen entre els dos, quines línies no pot traspasar**", com el respecte a la legalitat, la racionalitat econòmic o la defensa d'un codi deontològic [entrevistat amb perfil «Director/a de serveis sectorials»]. A la vegada, el directiu s'ha de sentir "**protegit i recolzat pel polític**"

en relació a les decisions que pren” [entrevistat amb perfil «Director de serveis centrals»].

En bona mesura, el directiu **“ha de fer d’orientador i conseller”**, dir **“sí, però”**, assenyalant-li les conseqüències que tindran les decisions, o **“no, però”**, facilitant alternatives viables [entrevistat amb perfil «Director/a de serveis transversals»]. Aquí és on es veu el paper de frontissa del DPP, **“hi ha gent que no suporta un no i gent a la que li costa dir no; però si detectes riscos ho has de dir”** [entrevistats amb perfil «Gerent»]. Aquesta dificultat ve dels compromisos polítics, i **“fet el compromís, és difícil que el polític es faci enrere, perquè han de donar explicacions a la ciutadania”** [entrevistat amb perfil «Gerent»]. Per aquest motiu necessiten tenir la informació, i aquí els tècnics i els directius tenen una feina molt important, **“han de poder donar la informació perquè els compromisos siguin possibles”, “s’ha d’aplicar el principi de prudència, i l’organització ha de disposar necessitem de temps per a donar la informació, que ha de ser rigorosa”** [entrevistat amb perfil «Gerent»].

8.5. Els perfils i les competències del directiu públic

La majoria dels entrevistats coincidien en quin ha de ser el perfil de les persones que ocupin llocs de treball directiu dins de les administracions públiques. Especialment es posava l'èmfasi en **“la vocació pública”** i en creure en **“les polítiques públiques com a servei als ciutadans”**, en que exercir de directiu públic implica **“tenir una visió del valor públic”** que no ha d'estar sotmesa **“a la gestió rutinària del servei que es dirigeix sinó a l'obtenció dels objectius marcats i a la missió fixada”** [entrevistats amb perfil «Director/a de serveis sectorials», «Director/a Gabinet Alcaldia», «Gerent» i «Director/a de serveis transversals»].

Aquesta visió bàsica es relaciona amb la importància dels valors ètics, com la **“integritat”** o **“el respecte actiu”** [entrevistats amb perfil «Director/a de serveis sectorials» i «Gerent»].

També es ressaltava la necessitat de disposar: de coneixements sectorials **“de l'àmbit on es pensi treballar”**, assenyalant-se que un directiu **“no pot dirigir qualsevol àrea”** sense aquests coneixements [entrevistat amb perfil «Director/a de serveis sectorials»]; de coneixements globals **“amb una visió holística i transversal del funcionament de les organitzacions i del món”** [entrevistats amb perfil «Director/a Gabinet Alcaldia» i «Gerent»]; així com cada cop més **“el domini d'idiomes”** per a accedir a projectes complexos d'àmbit europeu [entrevistat amb perfil «Director/a de serveis sectorials»].

Un altre lloc comú és l'experiència. Una administració dona serveis, **“però l'administració està acotada per moltes normes i has de saber moure't entre les normes, les estructures i el caràcter indefinit del funcionari”** [entrevistat amb perfil «Director/a de serveis transversals»], sense aquesta experiència prèvia en l'administració, **“és difícil que te'n surtis bé, perquè els serveis públics han d'estar orientats a la satisfacció del ciutadà i no maximitzar els beneficis econòmics”** [entrevistat amb perfil «Gerent»]. El coneixement de les administracions **“ajuda a evitar el fracàs que pateixen molts directius provinents del sector privat”** perquè no **“són capaços d'interpretar i parlar els diferents llenguatges de les administracions”** [entrevistat amb perfil «Director/a de serveis transversals»].

Sobre les competències, habilitats i capacitats que van expressar els entrevistats, es poden classificar segons s'associïn a la direcció estratègica i a la política

organitzativa, a la gestió de l'entorn o relacionals, o a la gestió operativa (FEIJOO REY, 2010, p. 80-85).

Sobre les **competències associades a la direcció estratègic i a la política organitzativa**, van assenyalar-se la planificació i organització (***“la direcció és planificar i maximitzar els recursos”***), la capacitat analítica (***“reps informació molt diversa i has de saber escollir la important «picant de diferents fonts», per prendre decisions tu o l'equip de govern”***), la visió estratègica i la presa de decisions estratègiques (***“un cert coratge per a prendre decisions i poder canviar les coses, tindràs problemes però s'han de prendre”***), la innovació (***“no has de donar només respostes, has de ser capaç de plantejar preguntes, «això funcionarà també demà»? que et diferencia com a directiu respecte un comandament”***) i les competències associades a la gestió de l'entorn [entrevistats amb perfil «Gerent» i «Director/a de serveis transversals»].

En relació a les **competències associades a la gestió de l'entorn o relacionals**, es va destacar la integritat (***“sempre s'ha de mantenir un respecte actiu”***) l'adaptabilitat (***“l'aprenentatge continu et permet adaptar-te als canvis continus”***), la comunicació (***“has de ser capaç de generar visions, analitzar les situacions amb una perspectiva àmplia que abasti tota l'organització, i fer-la pujar cap amunt, cap el món dels polítics”*** i ***“has de generar discurs, amb una visió estructurada que creï un marc de treball per a l'organització i llavors poder comunicar-la”***), la proximitat i la sensibilitat organitzativa (***“has de disposar de capacitat de coordinar i motivar equips o més aviat d'evitar elements de desmotivació”***) [entrevistats amb perfil «Director/a Gabinet Alcaldia» i «Gerent»].

I respecte a les **competències associades a la gestió operativa**, van donar molta importància al treball en equip (***“a l'Administració Pública s'ha de treballar en equips creats d'acord amb els objectius concrets”*** i ***“els equips han de ser transversals en la majoria dels casos”***) i al desenvolupament de col·laboradors (***“el bon cap és el que fa que els subalterns siguin millors, facilitant que creixin com a professionals, que comporta un augment del valor que crea l'organització”***), la capacitat de delegació (***“només si delegues pots dedicar-te a la planificació estratègica i a la innovació”***), i la planificació i gestió de recursos econòmics, tecnològics, organitzatius (***“has de saber gestionar eficientment els recursos públics”***) [entrevistats amb perfil «Gerent», «Director/a Gabinet Alcaldia» i «Director/a de serveis sectorials»].

De forma especial, es va remarca que qui vulgui ser directiu públic ha de ser **“bona persona”** o **“una persona normal”**, **“saber administrar bé el seu temps”** i **“dedicar temps a altres interessos diferents a la Direcció Pública Professional com a contrapès”** [entrevistats amb perfil «Gerent» i «Director/a de serveis sectorials»].

8.6. Aportacions finals

A la part final de les entrevistes, les persones participants van reflexionar sobre la Direcció Pública Professional i els aspectes que no s'havien tractat, que volien ampliar o que consideraven que s'havien de ressaltar.

Diversos dels entrevistats destacaren la necessitat de reforçar la formació com a via per a incrementar la professionalització, tant per als directius públics com per al personal subaltern. Sobre la formació directiva, van apuntar-se tres possibles línies de treball. Per una banda la importància de disposar d'una **“bona escola d'administració que formi persones a com a directius públics, i això requereix establir un cos de coneixements comuns [...] que actualment no existeix i molt sovint genera problemes a l'hora de negociar per no disposar d'un llenguatge comú”**. Per una altra, la importància de la formació directiva **“per a poder fer l'acompanyament durant la transició des de l'àmbit tècnic al directiu”** perquè moltes vegades un tècnic només pot promocionar accedint a la direcció pública, i **“si tens gust per la direcció, t'han d'ajudar per aconseguir formar-te en habilitats directives com la dinamització d'equips o la visió transversal i holística”** doncs no tothom **“té aquestes capacitats de forma innata”** [entrevistat amb perfil «Director/a de serveis transversals»]. Finalment, **“s'han de donar eines per a l'adquisició de coneixements experts en àrees concretes pel seu elevat nivell de complexitat”** [entrevistat amb perfil «Director/a de serveis sectorials»].

Un altre aspecte que es va ressaltar (i que ja va sorgir durant les entrevistes) és la necessitat de **“regular amb detall la direcció pública professional”** doncs **“només tenim alguns apunts com l'article 13 de l'EBEP o aspectes que afecten als municipis acollits al règim de gran població”**. Aquesta situació comporta **“una gran indefinició que provoca una falta de reconeixement dels directius públics, del seu treball i de la seva autoritat”** [entrevistat amb perfil «Gerent»]. I això es vincula amb la urgència de **“reformar l'administració pública i l'assumpció de l'alta direcció”** com a eina necessària per a la modernització de l'administració pública [entrevistat amb perfil «Director/a de serveis sectorials»].

Per últim, es va destacar la importància d'allò que és públic i **“no perdre mai de vista que treballes pels ciutadans i ciutadanes”** [entrevistat amb perfil «Director/a Gabinet Alcaldia»]. El món de l'administració pública **“és molt apassionant, però t'has de comprometre, t'ho has de creure”** encara que **“t'obligui a dedicar moltes més hores de les que pensaves a l'acceptar el càrrec”** [entrevistat amb perfil «Gerent»].

Es donen “***molt moments de tensió i desencís, però quan surt un projecte, això no té preu***” [entrevistat amb perfil «Director/a de serveis sectorials»]. Un dels entrevistats va afirmar que “***com a reflexió general, crec que s’ha de prestigiar a l’administració pública, sentir-te orgullós de ser un treballador públic, doncs una carrera dins del món públic és gual de vàlida que al món privat, ser directiu públic és igual de rellevant o potser més que ser directiu privat, i això perquè jo responc davant de la ciutadania i no davant dels accionistes, responc de forma seriosa davant del ciutadà***” [entrevistat amb perfil «Director/a de serveis sectorials»]. I potser “***s’han de repensar els perfils per a poder seleccionar als millors***” [entrevistat amb perfil «Director/a de serveis transversals»].

9. CONCLUSIONS I PROPOSTES DE FUTUR

9.1. Conclusions

Al començament d'aquest treball van apuntar-se dues qüestions que es pretenien investigar en relació amb la figura del directiu públic professional: si les funcions exercides eren diferents segons quin lloc de treball s'ocupés i si es podia establir algun tipus classificació o tipologia de directius públics professionals.

Un cop analitzat el marc teòric i pràctic, així com realitzat el treball de camp a partir de les quinze entrevistes a personal amb experiència com a directiu públic, es poden arribar a les següents conclusions respecte a les qüestions plantejades:

1) Les funcions exercides pels directius públics varien en funció del lloc de treball?

Les entrevistes semiestructurades en profunditat han permès observar que **els rols desenvolupats pels directius públics de l'Ajuntament de L'Hospitalet, així com també els dels gerents de l'Ajuntament del Masnou i l'Ajuntament de Mataró presenten un alt grau de semblança**, amb poques diferències, les quals tenen que veure amb l'experiència professional de l'entrevistat o entrevistada i els requeriments propis del lloc de treball.

En general, donen una gran importància als rols *mentals*, caracteritzats per una perspectiva estratègica envers les seves organitzacions i l'anàlisi de l'entorn d'aquestes, posant especial èmfasi en l'àmbit polític.

Coincideixen en entendre l'exercici de les seves funcions com un tot on s'ajunten els diferents rols, vinculats amb la *informació*, les *persones* i l'*acció*. Encara que des d'un punt de pràctic la pregunta sobre els rols que desenvolupaven s'estructurava per a obtenir respostes sobre els diferents plans, les respostes remetien constantment d'un pla a un altre, de forma que els rols es van presentar com un conjunt integrat, on cadascú no es pot desvincular de la resta, independentment de la importància que s'atribuís.

De forma conscient o inconscient, tots ells *emmarquen* i *programen* el seu treball i el del seu equip, *comuniquen* cap a dins i cap a fora de la seva organització, *controlen*, *lideren* i *fan* a la seva unitat i *enllacen* i *negocien* amb altres unitats o actors diferents.

Cadascú dels entrevistats posaven un major pes o s'estenien més en les seves explicacions respecte als rols que considerava més importants, però aquesta importància no implicava que no es fessin els altres tipus de funcions.

2) Tipologies de directius públics d'acord amb les funcions que desenvolupen

Partint del contingut de les entrevistes, **és possible establir diversos tipus de directius públics**, de forma que es poden classificar a partir d'unes variables: la importància dels *coneixements tècnics* i el grau de *visió holística sobre l'organització*.

Majoritàriament, els participants en les entrevistes consideraven què, en contra de les opinions segons les quals un directiu públic professional es caracteritza per la seva *professionalitat* i per unes *competències i habilitats directives*, un directiu públic no pot assumir qualsevol lloc de treball d'aquestes característiques sense un alt grau de domini dels **coneixements tècnics** de l'àmbit on han de desenvolupar les seves funcions.

Aquesta opinió va ser expressada principalment per aquells directius que desenvolupen o han desenvolupat funcions en llocs de treball directiu que presten serveis *finalistes* o *centrals* (en aquest últim cas les altres àrees de l'organització són els seus *clients*), és a dir, aquells que consideren que es requereix un coneixement expert de la temàtica. Un directiu o una directiva que gestioni àmbits com el dels serveis a les persones, l'espai públic, l'urbanisme, la promoció econòmica o la hisenda municipal, entre d'altres, no podria desenvolupar els seus rols de forma efectiva sense aquest tipus de coneixement.

Aquesta visió es pot complementar amb la dels directius que han gestionant àmbits molt tècnics, i així ho van manifestar els directius que dirigiren l'Assessoria Jurídica i l'Òrgan de Gestió Tributària. En aquests casos, deixant a banda el requisit de disposar del títol de llicenciat en Dret per a ocupar el primer lloc de treball, realment requereixen un coneixement tècnic molt profund i una actualització contínua del mateix. Són llocs de treball on els rols d'estratègia poden permetre donar un impuls a la seva organització, però segurament efectuen tasques més vinculades a l'operativa o el disseny organitzatiu. L'entorn polític no disposa d'un grau tan elevat d'impuls de polítiques públiques com en altres àmbits, doncs l'àmbit jurídic i el tributari no ho permeten al dependre d'una forta regulació. És per aquest motiu que, en bona part, els mateixos directius públics que han ocupat els llocs de treball es qüestionaven si, a banda

d'haver de ser reconeguts nominativament a la normativa d'aplicació als municipis del règim de gran població, exercien realment com a directius i no com a buròcrates amb un perfil molt tècnic.

L'altre aspecte a considerar és la **visió holística o unitària sobre l'organització**, entesa en aquest cas com una institució i no només aquella part de la mateixa que depèn del directiu públic. Exceptuant al directiu públic responsable de l'àmbit tributari, tota la resta de personal directiu entrevistat va donar una importància molt rellevant a disposar d'aquesta visió integral i global. Però aquesta perspectiva requeria major profunditat en els directius públics que ocupaven els llocs de treball de Gerent, Director/a del Gabinet d'Alcaldia i Director/a de Serveis d'Hisenda, Serveis Generals, Programació i Pressupostos.

És lògic que les persones que ocupen aquests llocs tinguin una visió general i transversal de tota l'organització: un Gerent ha de saber allò que succeeix al seu Ajuntament i integrar les informacions i accions que es prenen en les diferents àrees per a aconseguir la seva sincronització; la persona que dirigeix el Gabinet de l'Alcaldia també ha de tenir aquesta perspectiva, doncs és el directiu públic que exerceix com a figura de corretja de transmissió més propera a l'Alcalde o Alcaldessa i l'equip de govern; i el directiu que gestiona els serveis centrals i econòmics requereix aquesta visió perquè les seves competències impliquen subministrar serveis a les diferents àrees de l'Ajuntament, així com negociar amb elles els recursos pressupostaris. Un dels entrevistats que ha exercit aquest darrer lloc de treball va afirmar que *“els rols directius en l'àmbit finalista són més bilaterals o trilaterals, els centrals són molt transversals, obliguen a la negociació i visió dels moviments dins de l'organització, genera angoixa perquè has de donar resposta als problemes d'altres àrees, però no has de perdre la perspectiva de que l'organització és una unitat, has de tenir una visió holística”*.

D'acord amb les dues variables indicades, importància dels *coneixements tècnics* de l'àmbit dirigit i grau de *visió holística sobre l'organització*, es poden identificar quatre arquetips de directius públics als Ajuntaments: el que prima la visió holística sobre el coneixement tècnic, el que prima el coneixement tècnic sobre la visió holística, el que combina ambdues variables en un alt grau i el que combina ambdues variables però en un grau menys elevat (veure figura 14).

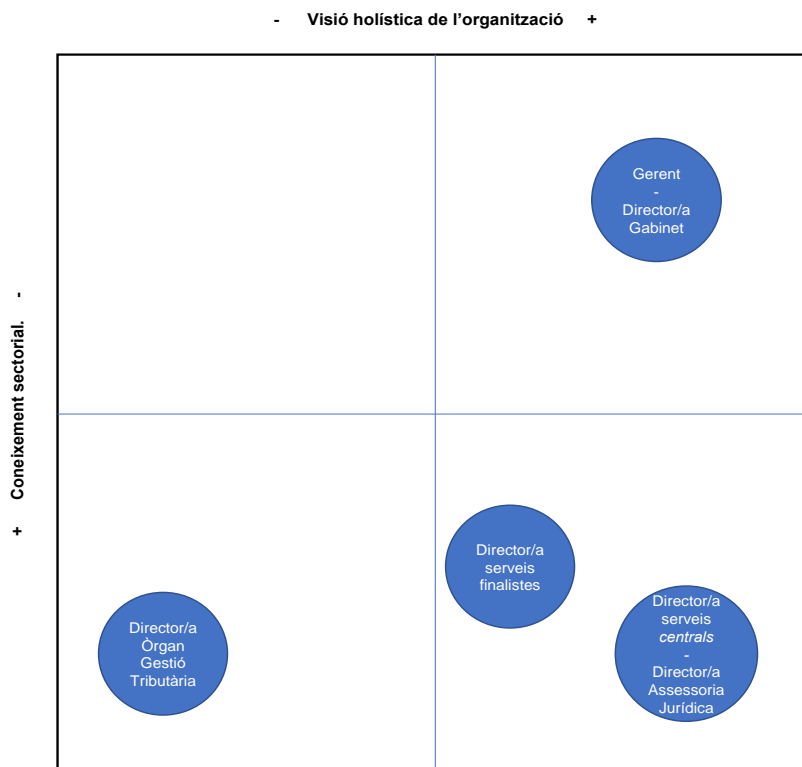


Figura 14. Tipologia de llocs de treball directiu en funció de la visió holística de l'organització i el grau de coneixement sectorial (elaboració pròpia).

- Directiu holístic

En aquesta tipologia s'enquadren els directius de l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat⁷¹ que exerceixen com a Gerent i Director/a de Gabinet d'Alcaldia, ja que les seves funcions requereixen una perspectiva holística en un grau molt elevat doncs el primer d'ells ha de coordinar les diferents peces que conformen un Ajuntament, especialment aquelles polítiques públiques que tenen un component transversal, de forma que pugui alinear les actuacions i decisions que es prenguin per evitar disfuncions. Ha de tenir coneixements tècnics, però només fins a un cert nivell; els té de forma general perquè a de comprendre i interpretar la informació que rep, però de forma que la pugui agregar i obtenir aquesta visió ampla del funcionament municipal. Encara que normalment han ocupat anteriorment llocs de treball diferents al de Gerent, dins d'àmbits tant diferents com el de la seguretat, la posada en marxa d'equipament d'alta complexitat o els serveis a les persones, s'han *elevat* pel damunt del coneixement tècnic d'aquests

⁷¹ En el cas de l'Ajuntament del Masnou seria el Gerent i a l'Ajuntament de Mataró el Gerent, el Cap d'Àrea de Presidència i Estratègia Mataró i la Directora de Presidència.

sectors per a exercir un lloc de treball on el coneixement ha de ser més general. En aquest cas, els rols dominants són els d'*emmarcar*, *liderar* i *negociar*.

El segon es troba en la mateixa situació. Com ja s'ha indicat, ocupa un lloc clau en la gestió de l'entorn polític i entén el funcionament de l'organització com un tot, havent de saber què fan les diferents àrees i com s'interrelacionen les seves accions per aconseguir maximitzar els resultats. Normalment han exercit tasques directives dins de l'àmbit de la comunicació i les dues persones entrevistades han participat dins del món polític de forma activa. Els rols predominants són els de *comunicar* i *enllaçar*.

- Directiu tècnic-holístic de primer grau

En aquesta tipologia s'ubiquen aquells directius públics de l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat que presten serveis a altres àrees de l'organització, com el Director de Serveis d'Hisenda, Serveis Generals, Programació i Pressupostos, el Director de l'Assessoria Jurídica i el futur Director/a de Recursos Humans⁷².

En aquest cas són llocs de treball que presten diferents serveis a la resta d'àrees de l'Ajuntament, ja siguin econòmics i pressupostaris, jurídics, de recursos humans o d'altres tipus (compres, serveis generals, contractació, informàtica i TIC o atenció ciutadana). Tenen un alt grau de visió holística de l'organització perquè això els permet discernir les necessitats de les àrees d'una forma global, garantint l'eficàcia, l'eficiència i l'economia de la gestió pública o garantir l'homogeneïtat de l'actuació jurídica.

Però també tenen un coneixement expert molt elevat dins del seu àmbit, doncs són sectors molt regulats i amb canvis normatius continus, especialment en temes de contractació, pressupostos i hisenda, recursos humans o jurídics en general, o de gran complexitat com els relatius a informàtica i TIC.

Els rols dominants en el cas del Director de Serveis d'Hisenda, Serveis Generals, Programació i Pressupostos (i del futur Director/a de Recursos Humans) són els de *negociar* i *controlar*, metres que en el cas del Director de l'Assessoria Jurídica és el de *comunicar*.

- Directiu tècnic-holístic de segon grau

⁷² A l'Ajuntament del Masnou no existeix actualment aquest tipus de directiu públic, encara que podria ser el de Serveis Generals si es crees aquest lloc de treball directiu. A l'Ajuntament de Mataró correspondria als llocs directius de Cap d'Àrea d'Administració General, Director d'Innovació i Qualitat, Director de Serveis Econòmics, Director de Recursos Humans i Organització i Director de Serveis Jurídics.

A aquesta tipologia es troben els directius de l'Ajuntament de de l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat corresponents a la Directora d'Espai Públic, Urbanisme i Sostenibilitat, Directora de Seguretat, Convivència i Civisme, Director de Benestar i Drets Socials i Director de Promoció Econòmica i Ocupació⁷³.

Són els directors públics de les àrees finalistes de l'organització, que presten serveis a la ciutadania de forma directa. Han de combinar una visió holística de la pràctica de l'organització però amb un coneixement profund del sector que han de liderar i dirigir. Bona part d'aquest directius només han exercit en el seu àmbit concret i reflexionen sobre la dificultat que comporta dirigir una àrea concreta sense un bagatge d'experiència i coneixement acumulat. Els seus rols més importants són els de *fer* i *liderar*.

- Directiu tècnic

A aquesta tipologia pertany el Director de l'Òrgan de Gestió Tributària i un cas anòmal dins de l'estructura directiva de l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat.

Aquest lloc de treball directiu dirigeix un òrgan la creació del qual és potestativa⁷⁴ i és l'únic lloc de l'estructura directiva que es situa en un tercer nivell, ja que jeràrquicament ha depès fins a l'actualitat del Director/a de Serveis d'Hisenda, Serveis Generals, Programació i Pressupostos.

El lloc requereix un coneixement sectorial molt tècnic, doncs la normativa tributària és complexa, requerint més de relacions externes (també de caràcter molt tècnic) a la institució que amb altres unitats del propi Ajuntament. La seva visió ha estat molt més focalitzada en la pròpia unitat que en una perspectiva holística del funcionament de l'entitat. El seu rol principal és del de *fer*.

⁷³ A l'Ajuntament del Masnou no existeix actualment aquest tipus de directiu públic, encara que podria ser el de Cap d'Àrea de Territori si es crees aquest lloc de treball directiu. A l'Ajuntament de Mataró correspondria als llocs directius de Cap d'Àrea de Desenvolupament Urbà i Econòmic, Cap d'Àrea de Qualitat Urbana, Cap d'Àrea de Serveis a la Ciutadania, Director d'Urbanisme i Planificació, Directora d'Ocupació i Promoció Econòmica, Director d'Espais Públics i Equipaments Municipals, Director de Seguretat Pública, Directora de Polítiques d'Igualtat d'Oportunitats i Directora de Serveis d'Acció Comunitària.

⁷⁴ Llei 57/2003, de 16 de desembre, de mesures per a la modernització del govern local, articles 130.1.B.g) i 135.

9.2. Propostes de futur

Finalment, a partir de les entrevistes, i tenint en compte el marc teòric i pràctic, poden assenyalar-se quatre propostes de millora, que es presenten ordenades a partir del seu grau de dificultat en la seva implementació, de forma descendent. Així, la primera d'elles no depèn del propi Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat, mentre que les altres tres sí que podrien impulsar-se per part de la pròpia institució municipal.

1) Regulació de la Direcció Pública Professional

El reconeixement de la Direcció Pública Professional al món local com a institució també depèn en bona mesura del desenvolupament normatiu de l'article 13 de l'EBEP per part del Govern d'Espanya i del Govern de la Generalitat de Catalunya. Una forma seria que les normes que regulin la DPP, com pot ser el dعاigt Projecte de Llei d'ordenació del Sistema de Direcció Pública Professional de l'Administració Pública de Catalunya⁷⁵ i el seu sector públic o a la proposta de Projecte de Llei de la Direcció Pública Professional de Catalunya impulsada per l'Associació Catalana de Gestió Pública⁷⁶, es repliquessin de forma adaptada al món local o que estenguessin a aquest el seu efecte.

Com s'ha assenyalat, amb la STS 4148/2019, de 17 de desembre, el camí de l'autoregulació per part de les entitats locals (ja siguin Diputacions, Consells Comarcals, Ajuntaments o altres) ha quedat impossibilitada, atès que al seu fonament de dret cinquè assenyala que "les consideracions exposades ens porten a respondre a les qüestions que se'ns ha sotmès a l'auto d'admissió dient que l'article 13 de l'Estatut Bàsic de l'Empleat Públic no resulta l'habilitació als ens locals per a regular el règim jurídic del seu personal directiu".

D'aquesta forma, sense que per part dels corresponents òrgans estatals i autonòmics es regulin aspectes els "criteris de «competències professional», mèrit i capacitat en el sistema de designació, [...] els sistemes de nomenament i cessament d'aquells llocs directius de la funció pública o de responsabilitat en l'ocupació pública,

⁷⁵

«http://politiquesdigitals.gencat.cat/web/.content/funcio_publica/documents/pla_reforma_administracio/Documents/1_Projecte-de-llei.pdf» [Consulta: 17 d'agost de 2020].

⁷⁶ Aquesta proposta d'un Estatut de la Direcció Pública Professional de Catalunya a través d'una Llei de la Direcció Pública Professional de Catalunya va ser impulsada per l'esmentada associació, la Cambra de Comerç de Barcelona, CECOT, ESADE Alumni i IESE.

«http://www.fera.cat/wp-content/uploads/2014/02/estatut_direccio_publica.pdf» [Consulta: 17 d'agost de 2020].

incloent-hi en aquests processos un sistema d'avaluació de les competències professionals de les persones nomenades per ocupar-los"⁷⁷ o "mecanismes d'acreditació que facilitin la identificació de persones que disposen del perfil professional, les competències, la formació i, si escau, l'experiència adequats per a l'exercici de la direcció pública"⁷⁸, la DPP al món local català quedarà difuminada.

Però aquesta regulació estatal i/o autonòmica necessita una valoració estratègica de la pròpia Direcció Pública Professional, doncs "la implementació de la gerència pública i la professionalització requereix de polítiques d'Estat més enllà dels governs de torn" (BAU AEDO, 2005, pàg. 2), encara que sembla difícil atès que no sembla importar a ningú, inclosos els principals agents implicats en la seva realització, els polítics els alts funcionaris, a la pròpia Administració i als ciutadans (MAESO SECO, 2012).

2) Interiorització de la Direcció Pública Professional dins de la pròpia organització

La regulació de la DPP és un element que facilitaria la seva interiorització per part de l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat, atès que implicaria l'establiment d'una normativa reguladora del seu règim jurídic a la qual s'hauria de sotmetre, amb aspectes que fins ara han quedat, d'acord amb els parers exposats a les entrevistes, dins d'una zona grisa, com una aposta clara per l'avaluació i el retiment de comptes dels directius o uns sistemes de selecció i cessament no vinculats únicament a confiança envers els polítics o l'equip de govern. Aquesta confiança és necessària, però el pes de la professionalitat podria adquirir un major pes al sistema de selecció i cessament.

La implantació de la DPP a l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat és encara recent, doncs només va iniciar-se fa poc més de vuit anys i amb el motiu objectiu d'adaptar l'estructura de l'organització als requeriments legals del règim de gran població. La possible existència de trets anteriors dins del món polític o de la pròpia estructura administrativa, haurien de desaparèixer en bona mesura si l'equip de govern fes una aposta forta i decidida per la DPP com a eina d'impuls a l'acció de govern. Els professionals que conformen l'actual estructura directiva veurien una major alienació

⁷⁷ Projecte de Llei d'ordenació del Sistema de Direcció Pública Professional de l'Administració Pública de Catalunya.

⁷⁸ Proposta de Projecte de Llei de la Direcció Pública Professional de Catalunya.

dels diferents actors el món municipal i seria més fàcil que cadascú d'ells exercís els seus propis rols.

3) Reconeixement de la Direcció Pública Professional

La Direcció Pública Professional fa diverses dècades que s'assenyala com una de les eines que ha de servir per aconseguir la millora de la prestació dels serveis públics per part de les administracions. L'increment de la complexitat de la gestió directament relacionada amb l'augment de la complexitat i sofisticació de les demandes ciutadanes haurien de provocar un canvi o una evolució d'allò que les pròpies administracions entenen sobre sí mateixes.

Per aconseguir que la Direcció Pública Professional pugui fer la funció encomanada, un element clau és el seu reconeixement com a part de la solució. L'aprovació d'un Codi Ètic del Directiu Professional, com existeix a l'Ajuntament del Masnou⁷⁹ i a l'Ajuntament de Mataró⁸⁰, ajudaria a la seva visualització i a establir un relat ètic i d'actuació dels directius pública de l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat.

4) Formació dels directius públics

La formació dels directius públics a l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat no ha estat un aspecte de rellevància fins a l'actualitat. Durant les entrevistes realitzades, diversos dels participants van assenyalar que era un aspecte a tenir en compte per a disposar de professionals amb plenes capacitats.

Els rols manifestats pels entrevistats i les seves interaccions amb els diferents actors que intervenen en la ideació, implementació i avaluació de les polítiques públiques haurien de permetre dissenyar "cursos de formació que s'ajustin a les característiques de les tasques que s'han de desenvolupar" (ARAUJO, 2002, p. 20). Aquesta formació per a directius s'hauria d'orientar envers dues situacions temporals:

⁷⁹ «<https://seu-e.cat/documents/28377/3552684/Codi+Bon+Govern/565a7b4d-1a0d-4497-86db-45324806a033>» [Consulta: 17 d'agost de 2020]

⁸⁰ «[http://mataro.cat/web/portal/contingut/document/normativa/reglaments/docs/Codi de Conducta i Bon Govern.pdf](http://mataro.cat/web/portal/contingut/document/normativa/reglaments/docs/Codi_de_Conducta_i_Bon_Govern.pdf)» [Consulta: 17 d'agost de 2020]

la del personal que accedeix per primer cop a un lloc de treball directiu i que s'incorporin a l'estructura directiva i la dels directius ja integrats dins d'aquesta.

En relació als nous directius, una persona amb un bon perfil tècnic no necessàriament ha de ser un bon directiu, i seria recomanable una formació que complementés les seves competències (directives, relacionals i operatives) fent de *passarel·la* i acompanyament per a un millor desenvolupament dels rols directius.

Sobre els membres *sènior* de l'equip directiu, una queixa habitual és la falta de temps per a rebre formació, normalment sobre aspectes nous relacionats amb la gestió i la innovació, que els hi permetin incrementar el valor aportat a l'organització.

Així, es pot resumir en “la necessitat d'acompanyar la professionalització amb formació i capacitació dels directius públics i servidors” amb tot tipus de mètodes” (BAU AEDO, 2005, pàg. 2), vinculant-los amb els rols que desenvolupen en *el dia a dia* els directius.

10. FONTS I BIBLIOGRAFIA

9.1. Obres i documents referenciats al treball

AJUNTAMENT DE L'HOSPITALET DE LLOBREGAT (2016). *Informe sobre els criteris de desenvolupament de la funció directiva a l'Ajuntament de L'Hospitalet*.

ARÁUJO CABRERA, Yasmina (2002). "El trabajo de los gestores públicos: un enfoque de agenda". *Vector plus*, núm. 19, pàg. 13-21.

ARENILLA, Manuel (2018). "Avances y propuestas sobre la Agenda 2030 y los ODS en Iberoamérica". *Simposio sobre modelo de gestión pública con miras los ODS y la Agenda 2030*. CLAD, Caracas.

BARZELAY, Michael (2002). "La Nueva Gestión Pública. Una Invitación al Diálogo Globalizado". *Estado, Gobierno, Gestión Pública. Revista Chilena de Administración Pública*, núm. 2, pàg. 22-28.

BAU AEDO, Catalina (2005). "Informe de conclusiones: La profesionalización de la función pública y la promoción de la gerencia pública". *X Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de las Administraciones Publicas*, Santiago de Chile.

BERESTEIN, Marcelo. (2017). "John Kotter: Lo que de verdad hacen los líderes" <https://emprendedoresnews.com/liderazgo/lo-que-de-verdad-hacen-los-lideres.html>

CASTILLO BLANCO, Federico A. (2003). "La reforma de los gobiernos locales en España: ¿una oportunidad perdida para lograr una planta local competitiva y sostenible?". *WPS Review International on Sustainable Housing and Urban Renewal: RI-SHUR*, núm. 4, pàg. 110-139.

CORBETTA, Piergiorgio (2007). *Metodología y técnicas de investigación social*. McGraw-Hill / Interamericana de España SAU, Madrid.

CORTÁZAR, Juan Carlos; FUENZALIDA, Javier; LAFUENTE, Mariano (2016). "Sistemas de mérito para la selección de directivos públicos. ¿Mejor desempeño

del Estado? Un Estudio Exploratorio”. Nota tècnica Núm. IDB-TN-1054. Washington, D.C.: BID.

CORTÁZAR, Juan Carlos; LAFUENTE, Mariano; SANGINÉS, Mario (2014). *Al servicio del ciudadano. Una década de reformas del servicio civil en América Latina (2004-13)*. Washington, D.C.: BID.

FARRÉ, Marçal (2018). “Les habilitats directives a les Administracions Públiques catalanes”. *3r Congrés d’Economia i Empresa de Catalunya – Full papers*.
«https://www.scipedia.com/public/review_Farré_2018b» [Consulta: 28/02/2020]

FEIJÓO REY, María José (dir.); AMENÓS ÁLAMO, Joan; MARÍN DIOS, Susana; MARTÍNEZ QUIRANTE, Roser; PÉREZ PÉREZ, Jorge; SALVADOR SERNA, Miquel (2010). *El rol del Directiu Públic*, EAPC, Barcelona.

GORRITI BONTIGUI, Mikel (2010). “Los directivos públicos profesionales (DPP) en la AGE (origen, ubicación, funciones, perfil, profesionalización y cambio”. En: ORTEGA ÁLVAREZ, Luis; MAESO SECO, Luis F. *La Alta Dirección Pública: análisis y propuestas*. INAP, Madrid, pàg.47-71.

JIMÉNEZ ASENSIO, Rafael (2003). “Política y Administración en la reforma del gobierno local”. *Anuario del Gobierno Local*. Fundación Democracia y Gobierno Local, núm. 1, pàg. 71-106.

JIMÉNEZ ASENSIO, Rafael (2004). “La funció directiva i la potestat de direcció en l’Administració local: comentari de la ponència”. En: MAURI, Joan. *Quina funció pública volem per als nostres ajuntaments?*. Fundació Pi i Sunyer d’Estudis Autònoms i Locals, Barcelona, pàg. 427-444.

JIMÉNEZ ASENSIO, Rafael (2006a). “Los directivos públicos en España (tres tesis y algunas propuestas)”. *Ponència presentada al II Congrés de Gestió Pública*, Barcelona.

JIMÉNEZ ASENSIO, Rafael (2006b). *Directivos públicos*. Instituto Vasco de Administración Pública – Ed. Oñati, Bilbao.

- JIMÉNEZ ASENSIO, Rafael (2007). “Los directivos públicos en la reforma del empleo público: especial consideración del personal directivo local”. En: PALOMAR OLMEDA, Alberto (coord.). *El Estatuto Básico del empleado público y su incidencia en el ámbito local*. CEMCI, Granada, pàg. 167-217.
- JIMÉNEZ ASENSIO, Rafael (2009). “La dirección pública profesional: perspectiva comparada y diagnóstico de situación en España”. En: JIMÉNEZ ASENSIO, Rafael; VILLORIA, Manuel; PALOMAR OLMEDA, Alberto. *La dirección pública profesional en España*. Instituto Vasco de Administración Pública – Ed. Marcial Pons, Barcelona, pàg. 15-64.
- JIMÉNEZ ASENSIO, Rafael (2018). “La dirección pública profesional en España: errores de concepto”. La Administración al día, Instituto Nacional de Administración Pública. <http://laadministracionaldia.inap.es/noticia.asp?id=1508252>
- KOTTER, John P. (1997). *El líder del cambio*. McGraw-Hill, Mèxic D.F.
- LIONTI, Giuseppina Pensabene (2018). “El personal directivo en la administración española”. *Revista Española de Derecho del Trabajo*, núm. 207, pàg. 183-235.
- LONGO, Francisco (2003). “Ponència marc”. En: *Repensar el paper del gestor públic en el segle XXI. Actes del I Congrés Català de Gestió Pública* (Materials, núm. 19), Associació Catalana de Gestió Pública i Escola d'Administració Pública de Catalunya, Barcelona, pàg. 445-472.
- LONGO, Francisco (2006). “Oferta y demanda de gerentes públicos. Un marco de análisis de la institucionalización de la dirección pública profesional”. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, núm. 35. Caracas.
- LONGO, Francisco; GIL, Eduardo (2006). “La Dirección Pública como aprendizaje: Una Experiencia de Diseño y Evaluación de la Formación en Gerencia Pública”. *Revista Chilena de Administración Pública*. Núm. 8, pàg. 45-65.
- MAESO SECO, Luís Francisco (2012). “¿A quién le importa el establecimiento de un régimen profesional de directivos públicos en tiempos de crisis?”. *Public ESADEgov e-bulletin*.

«<http://www.esade.edu/public/modules.php?name=news&idnew=757&idissue=62&newlang=spanish>» [Consulta: 19 d'agost de 2020]

MINTZBERG, Henry (1991). *La naturaleza del trabajo directivo*. Editorial Ariel, Barcelona.

MINTZBERG, Henry (2013). *Gestionando*. Ediciones de Belloch SL, Barcelona.

MOORE, Mark H. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Editorial Paidós, Barcelona.

MOREU CARBONELL, Elisa; BERMEJO LATRE, José Luis; ESCARTÍN ESCUDÉ, Víctor; BERNAL BLAY, Miguel Ángel; DE GUERRERO MANSO, Carmen (2012). "La función directiva". *Revista catalana de dret públic*, núm. 45, pàg. 76-93.

RAMIÓ MATAS, Carles (2017) "El eslabón perdido de la administración pública española: la ausencia de una dirección publica profesional". *Revista de Evaluación de Programas y Políticas Públicas*. Universidad Nacional de Educación a Distancia, Madrid, Núm. 8, pàg. 1-14.

RUIZ OLABUÉNAGA, José Ignacio (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto, Bilbao.

SÁNCHEZ MORÓN, Miguel (2016). *Dictamen sobre el régimen jurídico del personal directivo aplicable al Ayuntamiento de L'Hospitalet de Llobregat y cómo podría implementarse o desarrollarse dicho régimen por el propio Ayuntamiento*. Alcalá de Henares.

SÁNCHEZ MORÓN, Miguel (2018). *Derecho de la Función Pública*. Editorial Tecnos, Madrid.

WEBER, Alejandro; LAFUENTE, Mariano; CORTÁZAR, Juan Carlos (2017). "¿Cómo diseñar e implementar un segmento directivo profesionalizado? Opciones para una gerencia pública «a la carta»". Nota tècnica Núm. IDB-TN-1240. Washington, D.C.: BID.

WEBER, Max (1991). *¿Qué es la burocracia?* Editorial Leviatán, Buenos Aires.

WILDAVSKY, Aaron (1993). “¿Qué necesita saber el manager público?: Una formación para la gestión pública”. *Ekonomiaz. Revista Vasca de Economía*, núm. 26, pàg. 120-129.

YSA, Tamyko, SALVADOR, Susanna (2015). “Liderazgo y dirección pública: el ciclo de vida del cargo directivo”. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, núm. 62, Caracas, pàg. 39-76.

9.2. Normativa

9.2.1. Normativa estatal

ESPANYA. Llei 53/1984, de 26 de desembre, d'incompatibilitats del personal al servei de les administracions públiques, *BOE*, núm. 4, de 4 de gener de 1985

ESPANYA. Llei 7/1985, de 2 d'abril, reguladora de les bases del règim local, *BOE*, núm. 80, de 3 d'abril de 1985

ESPANYA. Llei 57/2003, de 16 de desembre, de mesures per a la modernització del govern local, *BOE*, núm. 301, de 17 de desembre de 2003

ESPANYA. Llei 22/2006, de 4 de juliol, de capitalitat i de règim especial de Madrid, *BOE*, núm. 159, de 5 de juliol de 2006

ESPANYA. Llei 7/2007, de 12 d'abril, del estatut bàsic de l'empleat públic, *BOE*, núm. 89, de 14 d'abril de 2007

ESPANYA. Reial Decret Legislatiu 5/2015, de 30 d'octubre, pel qual s'aprova el text refós de la Llei de l'Estatut bàsic de l'empleat públic, *BOE*, núm. 261, de 31 d'octubre de 2007

9.2.2. Normativa autonòmica

CATALUNYA. Llei 22/1998, de 30 de desembre, de la Carta municipal de Barcelona, *DOGC*, núm. 2801, de 8 de gener de 1999

CATALUNYA "Projecte de Llei d'ordenació del Sistema de Direcció Pública Professional de l'Administració de la Generalitat de Catalunya i del seu sector públic"

9.2.3. Normativa municipal

AJUNTAMENT DE L'HOSPITALET DE LLOBREGAT. Reglament orgànic municipal del Ple de l'Ajuntament, de 25 d'octubre de 2011. *BOPB*, de 12 de gener de 2012

AJUNTAMENT DE L'HOSPITALET DE LLOBREGAT. Reglament orgànic municipal de govern i administració, de 25 d'octubre de 2011. *BOPB*, de 12 de gener de 2012

AJUNTAMENT DE L'HOSPITALET DE LLOBREGAT. Reglament orgànic municipal del Tribunal Econòmic Administratiu, de 29 de novembre de 2011. *BOPB*, de 15 de febrer de 2012

AJUNTAMENT DE L'HOSPITALET DE LLOBREGAT. Reglament de participació ciutadana, de 29 de gener de 2013. *BOPB*, de 25 de febrer de 2013

AJUNTAMENT DE L'HOSPITALET DE LLOBREGAT. Reglament orgànic dels òrgans de defensa de la ciutadania davant de l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat: Síndica/a i Comissió de suggeriments i reclamacions, de 25 d'abril de 2017. *BOPB*, de 22 d'agost de 2017

AJUNTAMENT DEL MASNOU. Reglament orgànic municipal, de 4 de juny de 1998. *BOPB*, núm. 159, de 4 de juliol de 1998

AJUNTAMENT DEL MASNOU. Reglament orgànic municipal, de 23 de juliol de 2015. *BOPB*, de 15 d'octubre de 2015

AJUNTAMENT DEL MASNOU. Reglament orgànic municipal, de 18 de febrer de 2016. *BOPB*, de 2 de maig de 2016

9.3. Jurisprudència

Sentència del Tribunal Suprem 4148/2019, de 17 de desembre.

9.4. Consulta de pàgines webs

Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat, cartipàs:

https://seuelectronica.l-h.cat/238949_1.aspx?id=1

Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat, organització executiva:

<https://www.seu-e.cat/documents/7800628/9976877/Organigrama/227b6993-e126-43c3-9ae3-5ce96e1409d1>

Ajuntament de L'Hospitalet, retribucions i currículums de personal directiu i personal d'Habilitació de Caràcter Nacional:

https://seuelectronica.l-h.cat/273840_1.aspx?id=1

Ajuntament de Mataró, organigrama institucional (mandat 2019-2023, juliol de 2020):

<https://www.mataro.cat/ca/lajuntament/organitzacio/documents/cartipas.pdf>

Ajuntament de Mataró, organigrama funcional:

<https://serveisweb.mataro.cat/componentsjmmat/tags/organigrama/jsp/ECOTree2.jsp?reqCode=recarregarOrganigrama&tipus=0&codipare=AJMMAT>

Ajuntament del Masnou, organigrama per regidories (mandat 2019-2013):

http://elmasnou.webmunicipal.diba.cat/media/repository/alcaldia/organigramas/organigrama_regidories_2019_2023.pdf

Ajuntament del Masnou, organigrama tècnic:

http://elmasnou.webmunicipal.diba.cat/media/repository/alcaldia/organigramas/organigrama_tecnic_2019_2023.pdf

Associació Catalana de Gestió Pública:

<https://acgp.cat>

Centre d'Investigacions Sociològiques, Qualitat dels Serveis Públics (XIII), octubre-novembre 2018, Estudi 3229:

http://www.cis.es/cis/opencm/ES/1_encuestas/estudios/ver.jsp?estudio=14434

Diccionari de dret administratiu (DDA), Consorci del Centre de Terminologia, TERMCAT:
<https://www.termcat.cat/ca/informacio-corporativa>

Diccionari panhispànic de l'espanyol jurídic (DEJ), Reial Acadèmica de la Llengua Espanyola:
<https://dpej.rae.es/>

Organització de les Nacions Unides, Agenda 2030, Objectius de Desenvolupament Sostenible:
<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible>

11. ÍNDEX DE FIGURES

	<i>Pàgina</i>
Figura 1. Model de sistema de professionalització de la direcció pública	33
Figura 2. El marc d'anàlisi de desenvolupament institucional de la Direcció Pública Professional	34
Figura 3. La creació del valor públic i les esferes de gestió	41
Figura 4. Primera etapa: Resposta al mandat	47
Figura 5. Segona etapa: Experimentació	48
Figura 6. Tercera etapa: Selecció d'una narrativa	48
Figura 7. Quarta etapa: Consolidació i explotació	49
Figura 8. Cinquena etapa: Disfunció	49
Figura 9. Els plans i els rols directius	51
Figura 10. Relacions verticals i horitzontals en la gestió	58
Figura 11. Estructura directiva de l'Ajuntament de L'Hospitalet	75
Figura 12. Estructura directiva actual de l'Ajuntament del Masnou i possible evolució	84
Figura 13. Estructura directiva de l'Ajuntament de Mataró	85
Figura 14. Tipologia de llocs de treball directiu en funció de la visió holística de l'organització i el grau de coneixement sectorial	113

12. ÍNDEX DE TAULES

	<i>Pàgina</i>
Taula 1. Perfils directius dels participants	17
Taula 2. Classificació dels llocs de treball directiu segons el règim jurídic del municipi	25
Taula 3. Repartiment de competències entre els òrgans de govern a la Llei 57/2003	27
Taula 4. Rols directius recollits a la literatura sobre lideratge i gestió	51
Taula 5. Els vuit rols de la gestió	52
Taula 6. Elements essencials de la direcció pública a l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat	69
Taula 7. Llocs de treball directiu a l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat	70
Taula 8. Dictamen sol·licitat: qüestions a aclarir	70
Taula 9. Dictamen sol·licitat: principals conclusions	71
Taula 10. Propostes d'acords de la Junta de Govern Local elaborades durant el període 2016-2017	72
Taula 11. Contingut de les fitxes de llocs de treball directiu aprovades mitjançant l'Acord de Junta de Govern Local núm. 1339/2011, de 20 de desembre	80
Taula 12. Contingut de les fitxes de llocs de treball directiu aprovades mitjançant l'Acord de Junta de Govern Local núm. 19/2015, de 30 de juliol	81

13. ANNEX 1. PERSONES ENTREVISTADES

ROSA ALARCÓN MONTAÑÉS Directora del Gabinet d'Alcaldia de l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat (2012-2019). Actualment exerceix com a Regidora de Mobilitat de l'Ajuntament de Barcelona.

ALEXANDRE ÁLVAREZ MENA Gerent de l'Ajuntament del Masnou (des de 2016).

BLANCA ATIENZA GATNAU, Directora de Serveis d'Espai Públic, Urbanisme i Sostenibilitat l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat (des de 2012).

JORDI BAÑOS I ROVIRA Director de Serveis d'Hisenda, Recursos Generals, Programació i Pressupostos de l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat (2020).

RAÜL BLANCO DÍAZ Director de Serveis de Promoció Econòmica i Ocupació de l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat (2017-2018). Actualment exerceix com a Secretari General d'Indústria i PIME del Ministeri d'Indústria del Govern d'Espanya (des de 2018).

TERESA CARRASCO LÓPEZ Directora de Serveis de Seguretat, Convivència i Civisme de l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat (des de 2014).

SANTIAGO COMILLAS HERNÁNDEZ Director de l'Òrgan de Gestió Tributària de l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat (2012-2020).

JUAN ECHÁNIZ SANS Gerent de l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat (2011-2013). Actualment exerceix com a Coordinador General de la Diputació de Barcelona (des de 2019).

JOSÉ MANUEL FERNÁNDEZ VILLAVERDE Director de Serveis d'Hisenda, Recursos Generals, Programació i Pressupostos de l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat (2012-2013). Actualment exerceix com a Director de Serveis Econòmics i Gerent de l'Ajuntament de Castellar del Vallès (des de 2016).

ANTONI MERINO OREJÓN Gerent de l'Ajuntament de Mataró (des de 2015).

PATRICIA MORENO NOGUÉ Gerent de l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat (2014-2019).

MONTSERRAT PÉREZ LANCHÓ Directora del Gabinet d'Alcaldia de l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat (des de 2019).

ANTONI RIVERA LEÓN Director de Serveis de Benestar i Drets Socials de l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat (des de 2017).

JORDI SAMSÓ I HUERTA Gerent de l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat (des de 2019).

PEDRO VERANO CASAS Director de l'Assessoria Jurídica de l'Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat (2012-2018).

14. ANNEX 2. MODEL D'ENTREVISTA

Proposta d'entrevista Les funcions dels directius públics al món local

Context de el projecte:

L'objectiu és conèixer de primera mà les experiències dels directius i de les directives professionals en l'exercici del seu càrrec al llarg dels anys. El projecte forma part d'un treball de recerca dins del Mestratge de Gestió Pública Avançada de la Facultat de Dret de la Universitat de Barcelona a càrrec de Jorge Marmolejo Capilla, tenint com a tutors a Miquel Salvador Serna i a Esther Pano Puey.

En el marc de el projecte es desenvoluparan entrevistes semi-estructurades amb persones que exerceixen o han exercit com a directius/ves professional de l'Ajuntament de L'Hospitalet i altres ajuntaments de la província de Barcelona. Les entrevistes tindran una durada mitjana de mitja a tres quarts d'hora i el contingut de les mateixes serà únicament utilitzat en el marc d'aquest projecte.

Les entrevistes no seran gravades i es garantirà la confidencialitat a títol individual de les respostes donades per a vostè. Únicament s'indicarà el seu nom, càrrecs exercits com a directiu/va professional, així com les respectives institucions i períodes.

Informació professional sobre l'entrevistat

Nom i cognoms
Edat
Formació
Categoria professional
Organització
Càrrec de referencia (al qual es refereix l'entrevista)
Trajectòria anterior a l'exercici del càrrec de referencia (si n'hi ha)
Trajectòria posterior a l'exercici del càrrec de referencia (si n'hi ha)

Entrevista

Al llarg de l'entrevista, m'agradaria tractar diversos temes relacionats amb l'exercici del càrrec que ha desenvolupat o desenvolupa i la seva experiència com a directiu/va professional en el sector públic local.

Tenint en compte això:

1. Pot descriure de forma breu la seva experiència professional com a directiu/va (a quines organitzacions, amb quins càrrecs i durant quins períodes)?
2. Què és per a vostè la direcció pública professional i quina importància creu que té dins d'una administració pública?
3. Com a directiu/va professional, segurament realitza diferents tasques o rols:
 - Mentals, com establir el marc o context en el qual es desenvoluparà el treball de la seva unitat.
 - Amb informació, comunicant-la dins i fora de la vostra unitat, i utilitzant-la per a controlar la seva unitat.
 - Amb persones, liderant la vostra unitat/organització i enllaçant amb persones de fora d'aquesta.
 - I actuant, prenent decisions i negociant.

Pot explicar quines són les tasques o rols que realitza com a directiu/va públic/a professional i quina importància li dóna a aquestes?

4. Com a directiu/va professional us relacioneu amb diferents grups de dins i fora de la unitat/organització que dirigeix. Quina importància tenen aquestes interaccions per a l'exercici del seu càrrec?
5. L'exercici del càrrec de directiu/va professional comporta una relació estreta amb el personal polític que dirigeix la seva institució. Pot explicar com és o ha estat aquesta relació? Què implicacions té per al desenvolupament de la seva feina?
6. Quin és el perfil o quines són les competències que creu que ha de reunir una persona per a exercir de directiu/va professional al món local?

7. Li agradaria afegir alguna qüestió més no tractada sobre l'exercici del càrrec o ampliar alguna qüestió?

Moltes gràcies per la seva col·laboració.

15. ANNEX 3. FITXES DE LLOCS DE TREBALL DIRECTIU

15.1. Ajuntament de L'Hospitalet de Llobregat

15.1.1. Gerent municipal

Objectiu fonamental del lloc o missió
Dirigir, planificar i avaluar la gestió municipal per tal que les decisions dels òrgans municipals i les directrius de l'alcalde/ssa es portin a terme de manera eficient i eficaç, tot gestionant els recursos públics amb eficiència, planificant estratègicament l'evolució de la Corporació i definint un model de prestació de serveis que tinguin com a objectiu final satisfer les necessitats de la ciutadania
Exercir les funcions assignades al/a la Gerent municipal, d'acord amb l'article 24.6 del Reglament de govern i administració de l'Ajuntament de L'Hospitalet (BOPB de 12/01/2012)
Planificar, dirigir i avaluar la gestió municipal i l'ús dels recursos econòmics, humans i materials de les àrees i regidories de Govern que integren l'Ajuntament
Fer el seguiment i l'avaluació, tècnica i econòmica, del Pla d'Actuació Municipal
Dirigir de forma coordinada les direccions de les Àrees i Regidories de Govern i els serveis
Dirigir de forma executiva les direccions de serveis
Exercir les funcions que li siguin atribuïdes per les disposicions legals o delegades per l'Alcaldia o per la Junta de Govern Local
Definir els models de gestió (contractació, pressupostaris, de gestió administrativa, de recursos humans, etc.) de la Corporació
Impulsar, coordinar i dirigir els projectes transversals i formular les propostes que consideri adients, per tal de donar compliment al Pla d'Actuació Municipal
Coordinar i avaluar els serveis municipals per tal d'assolir els objectius institucionals i introduir les millores necessàries per a aconseguir un ús racional i òptim del recursos de l'Ajuntament
Coordinar els estudis necessaris per a conèixer l'evolució dels serveis municipals i les seves perspectives, així com la detecció de necessitats d'infraestructura, d'equipament i de funcionament
Donar suport a l'alcalde/ssa en el compliment de les seves funcions mantenint-lo/la informat/da dels desenvolupament de la gestió municipal
Assessorar i fer propostes als òrgans de govern en assumptes de la seva competència
Impulsar i coordinar les relacions institucionals en l'àmbit tècnic i exercir funcions de representació i negociació que li siguin delegades
Impulsar i coordinar l'elaboració de la memòria anual com a eina de rendició de comptes de la gestió municipals
Vetllar per la protecció de dades de caràcter personal i actuar d'acord amb criteris d'ètica i transparència
Donar compliment i assegurar l'aplicació de les normes de prevenció de riscos laborals, d'acord amb les responsabilitats derivades del marc legal vigent i de la normativa interna de la Corporació
Realitzar activitats de preparació i impartir formació interna en aquelles matèries que li siguin encomanades
Representar a l'Ajuntament a l'exterior i a fòrums, fires i congressos quan així se li encomani
Convocar i presidir espais de coordinació executiva i tècnica de caràcter transversal
I, en general, qualsevol altra funció que li sigui encarregada per l'Alcaldia o la Junta de Govern Local

15.1.2. Director/a del Gabinet d'Alcaldia

Objectiu fonamental del lloc o missió
Dirigir, planificar i avaluar la gestió del Gabinet d'Alcaldia, tot gestionant els recursos públics amb eficàcia i eficiència, planificant estratègicament l'evolució del Gabinet i definint un model de prestació de serveis que tinguin com a objectiu final satisfer les necessitats de la ciutadania
Exercir les funcions assignades a directors/es generals, d'acord amb l'article 25.2 del Reglament de govern i administració de l'Ajuntament de L'Hospitalet (BOPB de 12/01/2012)
Dirigir i gestionar els serveis de la seva competència
Dirigir i coordinar les unitats administratives inferiors adscrites a la corresponent Direcció General
Elaborar propostes d'acords i convenis en relació a les matèries incloses al seu àmbit funcional
Gestionar els recursos humans, econòmics i materials, adscrits a les seves unitats, coordinadament amb els serveis que tinguin competència en aquesta matèria
Exercir la resta de competències que li siguin atribuïdes per les disposicions legals o delegades per l'Alcaldia o per la Junta de Govern Local
Exercir les funcions genèriques de direcció que li corresponen
Definir, desenvolupar i avaluar la planificació del seu àmbit de responsabilitat d'acord amb el Pla d'Actuació Municipal i els Plans estratègics de ciutat
Proposar l'organigrama de la seva àrea de responsabilitat, d'acord amb les directrius fixades per la Gerència Municipal, tot aplicant fórmules per a afavorir l'eficàcia i l'eficiència dels recursos (pressupostaris, tècnics, materials i humans) assignats i potenciar el treball transversal; i avaluar el seu funcionament i analitzar l'impacte econòmic i organitzatiu de possibles adequacions
Establir els mètodes de treball que permetin una homogeneïtat en l'actuació dels diferents serveis i unitats, definir els mecanismes de coordinació interna, així com els diferents nivells de responsabilitat i els procediments a utilitzar per a la presa de decisions
Definir, de manera conjunta amb el seu equip directiu, la planificació dels programes, els projectes i els serveis de la seva àrea de responsabilitat, i els sistemes d'indicadors de seguiment, per tal d'identificar desviacions en la seva implementació i prendre les oportunes mesures correctores necessàries per garantir la consecució dels resultats
Dirigir, en la seva àrea de responsabilitat, la implementació de les accions impulsades des de la Comissió Tècnica de Coordinació
Determinar els recursos (pressupostaris, tècnics, materials i humans) necessaris, valorar el seu cost econòmic i gestionar-los d'acord amb els models de gestió (contractació, pressupostaris, de gestió administrativa, de recursos humans, etc.) de la Corporació
Coordinar l'elaboració del pla de formació de la seva àrea de responsabilitat, partint de les necessitats expressades per les unitats al seu càrrec
Impulsar l'elaboració de la memòria anual de l'Àrea i dels diferents informes d'activitat i gestió oportuns
Impulsar en la seva àrea de responsabilitat els mètodes i els procediments d'avaluació (del rendiment, del desenvolupament, satisfacció, qualitat, etc.) definits per la Corporació amb la finalitat de potenciar els seus recursos humans i la consecució dels objectius organitzatius
Avaluar, en la mesura del possible d'acord amb les característiques pròpies de l'àmbit d'actuació, l'impacte econòmic global de les polítiques, els programes, els projectes o els serveis impulsats des de la seva àrea de responsabilitat, incorporant aquesta informació a la memòria anual de gestió
Analitzar la viabilitat de noves polítiques, projectes, serveis o línies d'actuació, per sotmetre-la a la consideració de l'alcalde/ssa
Vetllar per la protecció de dades de caràcter personal i actuar d'acord amb criteris d'ètica i transparència

Donar compliment i assegurar l'aplicació de les normes de prevenció de riscos laborals, d'acord amb les responsabilitats derivades del marc legal vigent i de la normativa interna de la Corporació
Realitzar activitats de preparació i impartir formació interna en aquelles matèries que li siguin encomanades
Representar a l'alcalde/ssa davant de tercers
Representar a l'Ajuntament a l'exterior i a fòrums, fires i congressos
Participar en totes aquelles comissions i espais de coordinació en els que estigui designat/da, aportant la informació i coneixement necessari per a un millor funcionament municipal en l'àmbit de les seves competències
Establir relacions amb altres administracions, institucions supramunicipals i la resta d'agents en l'àmbit dels continguts i activitats pròpies de l'Àrea
Presidir els tribunals de selecció i provisió de personal del seu àmbit
Exercir les següents funcions específiques
Assistir a l'Alcaldia en tots els assumptes requerits. Especialment en el seguiment dels programes municipals, el seguiment i la coordinació de l'atenció a tots els ciutadans que s'adrecen a l'Alcaldia, l'impuls, disseny i planificació de l'Oficina de l'Alcalde/ssa
Assistència institucional als Grups Municipals, amb el seguiment específic dels acords de la Junta de Portaveus
Dissenyar, elaborar i gestionar l'anàlisi, prospectiva i avaluació de polítiques públiques, l'evolució socioeconòmica de la ciutat
Dissenyar, elaborar i gestionar les polítiques de comunicació de la Corporació municipal i les relacions del municipi amb els mitjans de comunicació
Impulsar les polítiques de promoció de la ciutat
Dirigir les relacions institucionals i externes de l'Ajuntament, així com supervisar i impulsar les relacions nacionals i/o internacionals de la ciutat amb institucions, organismes i entitats de caràcter representatiu
Desenvolupar tasques de coordinació que li siguin atribuïdes per l'Alcaldia
I, en general, totes aquelles funcions de caràcter similar que li siguin atribuïdes

15.1.3. Director/a de Serveis d'Espai Públic, Urbanisme i Sostenibilitat

Objectiu fonamental del lloc o missió
Dirigir, planificar i avaluar la gestió de l'Àrea, tot gestionant els recursos públics amb eficàcia i eficiència, planificant estratègicament l'evolució de l'Àrea i definint un model de prestació de serveis que tinguin com a objectiu final satisfer les necessitats de la ciutadania
Exercir les funcions assignades a directors/es generals, d'acord amb l'article 25.2 del Reglament de govern i administració de l'Ajuntament de L'Hospitalet (BOPB de 12/01/2012)
Dirigir i gestionar els serveis de la seva competència
Dirigir i coordinar les unitats administratives inferiors adscrites a la corresponent Direcció General
Elaborar propostes d'acords i convenis en relació a les matèries incloses al seu àmbit funcional
Gestionar els recursos humans, econòmics i materials, adscrits a les seves unitats, coordinadament amb els serveis que tinguin competència en aquesta matèria
Exercir la resta de competències que li siguin atribuïdes per les disposicions legals o delegades per l'Alcaldia o per la Junta de Govern Local
Exercir les funcions genèriques de direcció que li corresponen
Definir, desenvolupar i avaluar la planificació del seu àmbit de responsabilitat d'acord amb el Pla d'Actuació Municipal i els Plans estratègics de ciutat
Proposar l'organigrama de la seva àrea de responsabilitat, d'acord amb les directrius fixades per la Gerència Municipal, tot aplicant fórmules per a afavorir l'eficàcia i l'eficiència dels recursos (pressupostaris, tècnics, materials i humans) assignats i potenciar el treball transversal; i avaluar el seu funcionament i analitzar l'impacte econòmic i organitzatiu de possibles adequacions
Establir els mètodes de treball que permetin una homogeneïtat en l'actuació dels diferents serveis i unitats, definir els mecanismes de coordinació interna, així com els diferents nivells de responsabilitat i els procediments a utilitzar per a la presa de decisions
Definir, de manera conjunta amb el seu equip directiu, la planificació dels programes, els projectes i els serveis de la seva àrea de responsabilitat, i els sistemes d'indicadors de seguiment, per tal d'identificar desviacions en la seva implementació i prendre les oportunes mesures de correctores necessàries per garantir la consecució dels resultats
Dirigir, en la seva àrea de responsabilitat, la implementació de les accions impulsades des de la Comissió Tècnica de Coordinació
Elaborar i elevar l'avantprojecte de pressupost dels serveis del seu àmbit, d'acord amb les orientacions de la ponència de l'Àrea i les directrius de la Gerència Municipal
Determinar els recursos (pressupostaris, tècnics, materials i humans) necessaris, valorar el seu cost econòmic i gestionar-los d'acord amb els models de gestió (contractació, pressupostaris, de gestió administrativa, de recursos humans, etc.) de la Corporació
Coordinar l'elaboració del pla de formació de la seva àrea de responsabilitat, partint de les necessitats expressades per les unitats al seu càrrec
Impulsar l'elaboració de la memòria anual de l'Àrea i dels diferents informes d'activitat i gestió oportuns
Impulsar en la seva àrea de responsabilitat els mètodes i els procediments d'avaluació (del rendiment, del desenvolupament, satisfacció, qualitat, etc.) definits per la Corporació amb la finalitat de potenciar els seus recursos humans i la consecució dels objectius organitzatius
Avaluar, en la mesura del possible d'acord amb les característiques pròpies de l'àmbit d'actuació, l'impacte econòmic global de les polítiques, els programes, els projectes o els serveis impulsats des de la seva àrea de responsabilitat, incorporant aquesta informació a la memòria anual de gestió
Analitzar la viabilitat de noves polítiques, projectes, serveis o línies d'actuació, per sotmetre-la a la consideració de la seva Àrea
Vetllar per la protecció de dades de caràcter personal i actuar d'acord amb criteris d'ètica i transparència

Donar compliment i assegurar l'aplicació de les normes de prevenció de riscos laborals, d'acord amb les responsabilitats derivades del marc legal vigent i de la normativa interna de la Corporació
Realitzar activitats de preparació i impartir formació interna en aquelles matèries que li siguin encomanades
Representar a la Ponència de l'Àrea davant de tercers
Representar a l'Ajuntament a l'exterior i a fòrums, fires i congressos
Participar en totes aquelles comissions i espais de coordinació en els que estigui designat/da, aportant la informació i coneixement necessari per a un millor funcionament municipal en l'àmbit de les seves competències
Establir relacions amb altres administracions, institucions supramunicipals i la resta d'agents en l'àmbit dels continguts i activitats pròpies de l'Àrea
Presidir els tribunals de selecció i provisió de personal del seu àmbit
I, en general, totes aquelles funcions de caràcter similar que li siguin atribuïdes

15.1.4. Director/a de Serveis d'Hisenda, Recursos Generals, Programació i Pressupostos

Objectiu fonamental del lloc o missió
Dirigir, planificar i avaluar la gestió de l'Àrea, tot gestionant els recursos públics amb eficàcia i eficiència, planificant estratègicament l'evolució de l'Àrea i definint un model de prestació de serveis que tinguin com a objectiu final satisfer les necessitats de la ciutadania
Exercir les funcions assignades a directors/es generals, d'acord amb l'article 25.2 del Reglament de govern i administració de l'Ajuntament de L'Hospitalet (BOPB de 12/01/2012)
Dirigir i gestionar els serveis de la seva competència
Dirigir i coordinar les unitats administratives inferiors adscrites a la corresponent Direcció General
Elaborar propostes d'acords i convenis en relació a les matèries incloses al seu àmbit funcional
Gestionar els recursos humans, econòmics i materials, adscrits a les seves unitats, coordinadament amb els serveis que tinguin competència en aquesta matèria
Exercir la resta de competències que li siguin atribuïdes per les disposicions legals o delegades per l'Alcaldia o per la Junta de Govern Local
Exercir les funcions genèriques de direcció que li corresponen
Definir, desenvolupar i avaluar la planificació del seu àmbit de responsabilitat d'acord amb el Pla d'Actuació Municipal i els Plans estratègics de ciutat
Proposar l'organigrama de la seva àrea de responsabilitat, d'acord amb les directrius fixades per la Gerència Municipal, tot aplicant fórmules per a afavorir l'eficàcia i l'eficiència dels recursos (pressupostaris, tècnics, materials i humans) assignats i potenciar el treball transversal; i avaluar el seu funcionament i analitzar l'impacte econòmic i organitzatiu de possibles adequacions
Establir els mètodes de treball que permetin una homogeneïtat en l'actuació dels diferents serveis i unitats, definir els mecanismes de coordinació interna, així com els diferents nivells de responsabilitat i els procediments a utilitzar per a la presa de decisions
Definir, de manera conjunta amb el seu equip directiu, la planificació dels programes, els projectes i els serveis de la seva àrea de responsabilitat, i els sistemes d'indicadors de seguiment, per tal d'identificar desviacions en la seva implementació i prendre les oportunes mesures de correctores necessàries per garantir la consecució dels resultats
Dirigir, en la seva àrea de responsabilitat, la implementació de les accions impulsades des de la Comissió Tècnica de Coordinació
Elaborar i elevar l'avantprojecte de pressupost dels serveis del seu àmbit, d'acord amb les orientacions de la ponència de l'Àrea i les directrius de la Gerència Municipal
Determinar els recursos (pressupostaris, tècnics, materials i humans) necessaris, valorar el seu cost econòmic i gestionar-los d'acord amb els models de gestió (contractació, pressupostaris, de gestió administrativa, de recursos humans, etc.) de la Corporació
Coordinar l'elaboració del pla de formació de la seva àrea de responsabilitat, partint de les necessitats expressades per les unitats al seu càrrec
Impulsar l'elaboració de la memòria anual de l'Àrea i dels diferents informes d'activitat i gestió oportuns
Impulsar en la seva àrea de responsabilitat els mètodes i els procediments d'avaluació (del rendiment, del desenvolupament, satisfacció, qualitat, etc.) definits per la Corporació amb la finalitat de potenciar els seus recursos humans i la consecució dels objectius organitzatius
Avaluar, en la mesura del possible d'acord amb les característiques pròpies de l'àmbit d'actuació, l'impacte econòmic global de les polítiques, els programes, els projectes o els serveis impulsats des de la seva àrea de responsabilitat, incorporant aquesta informació a la memòria anual de gestió
Analitzar la viabilitat de noves polítiques, projectes, serveis o línies d'actuació, per sotmetre-la a la consideració de la seva Àrea

Vetllar per la protecció de dades de caràcter personal i actuar d'acord amb criteris d'ètica i transparència
Donar compliment i assegurar l'aplicació de les normes de prevenció de riscos laborals, d'acord amb les responsabilitats derivades del marc legal vigent i de la normativa interna de la Corporació
Realitzar activitats de preparació i impartir de formació interna en aquelles matèries que li siguin encomanades
Representar a la Ponència de l'Àrea davant de tercers
Representar a l'Ajuntament a l'exterior i a fòrums, fires i congressos
Participar com a vocal en la Mesa de Contractació
Participar en totes aquelles comissions i espais de coordinació en els que estigui designat/da, aportant la informació i coneixement necessari per a un millor funcionament municipal en l'àmbit de les seves competències
Establir relacions amb altres administracions, institucions supramunicipals i la resta d'agents en l'àmbit dels continguts i activitats pròpies de l'Àrea
Presidir els tribunals de selecció i provisió de personal del seu àmbit
I, en general, totes aquelles funcions de caràcter similar que li siguin atribuïdes
Exercir les funcions que corresponen a l'Òrgan de Gestió Pressupostària que es preveu a l'article 134 de la Llei reguladora de les bases del règim local
Establir les normes i procediments d'elaboració i gestió del pressupost general de l'Ajuntament
Dissenyar els escenaris pressupostaris pluriennals
Dirigir l'elaboració del pressupost general
Fer el seguiment de l'execució del pressupost
Gestionar les modificacions del pressupost
Analitzar les propostes d'acords, disposicions o actes amb impacte pressupostari
Proposar mesures, normes i instruccions per a la racionalització i eficàcia de la despesa pública
Establir directrius per a identificar, analitzar objectius i formular indicadors per a l'avaluació de resultats en l'àmbit pressupostari
Emetre els informes preceptius de contingut pressupostari
Dur a terme la gestió econòmica de les seccions pressupostàries no corresponents a òrgans o a departaments específics i les competències en matèria de gestió pressupostària no atribuïda a altres òrgans

15.1.5. Director/a de Serveis de Seguretat, Convivència i Civisme

Objectiu fonamental del lloc o missió
Dirigir, planificar i avaluar la gestió de l'Àrea, tot gestionant els recursos públics amb eficàcia i eficiència, planificant estratègicament l'evolució de l'Àrea i definint un model de prestació de serveis que tinguin com a objectiu final satisfer les necessitats de la ciutadania
Exercir les funcions assignades a directors/es generals, d'acord amb l'article 25.2 del Reglament de govern i administració de l'Ajuntament de L'Hospitalet (BOPB de 12/01/2012)
Dirigir i gestionar els serveis de la seva competència
Dirigir i coordinar les unitats administratives inferiors adscrites a la corresponent Direcció General
Elaborar propostes d'acords i convenis en relació a les matèries incloses al seu àmbit funcional
Gestionar els recursos humans, econòmics i materials, adscrits a les seves unitats, coordinadament amb els serveis que tinguin competència en aquesta matèria
Exercir la resta de competències que li siguin atribuïdes per les disposicions legals o delegades per l'Alcaldia o per la Junta de Govern Local
Exercir les funcions genèriques de direcció que li corresponen
Definir, desenvolupar i avaluar la planificació del seu àmbit de responsabilitat d'acord amb el Pla d'Actuació Municipal i els Plans estratègics de ciutat
Proposar l'organigrama de la seva àrea de responsabilitat, d'acord amb les directrius fixades per la Gerència Municipal, tot aplicant fórmules per a afavorir l'eficàcia i l'eficiència dels recursos (pressupostaris, tècnics, materials i humans) assignats i potenciar el treball transversal; i avaluar el seu funcionament i analitzar l'impacte econòmic i organitzatiu de possibles adequacions
Establir els mètodes de treball que permetin una homogeneïtat en l'actuació dels diferents serveis i unitats, definir els mecanismes de coordinació interna, així com els diferents nivells de responsabilitat i els procediments a utilitzar per a la presa de decisions
Definir, de manera conjunta amb el seu equip directiu, la planificació dels programes, els projectes i els serveis de la seva àrea de responsabilitat, i els sistemes d'indicadors de seguiment, per tal d'identificar desviacions en la seva implementació i prendre les oportunes mesures de correctores necessàries per garantir la consecució dels resultats
Dirigir, en la seva àrea de responsabilitat, la implementació de les accions impulsades des de la Comissió Tècnica de Coordinació
Elaborar i elevar l'avantprojecte de pressupost dels serveis del seu àmbit, d'acord amb les orientacions de la ponència de l'Àrea i les directrius de la Gerència Municipal
Determinar els recursos (pressupostaris, tècnics, materials i humans) necessaris, valorar el seu cost econòmic i gestionar-los d'acord amb els models de gestió (contractació, pressupostaris, de gestió administrativa, de recursos humans, etc.) de la Corporació
Coordinar l'elaboració del pla de formació de la seva àrea de responsabilitat, partint de les necessitats expressades per les unitats al seu càrrec
Impulsar l'elaboració de la memòria anual de l'Àrea i dels diferents informes d'activitat i gestió oportuns
Impulsar en la seva àrea de responsabilitat els mètodes i els procediments d'avaluació (del rendiment, del desenvolupament, satisfacció, qualitat, etc.) definits per la Corporació amb la finalitat de potenciar els seus recursos humans i la consecució dels objectius organitzatius
Avaluar, en la mesura del possible d'acord amb les característiques pròpies de l'àmbit d'actuació, l'impacte econòmic global de les polítiques, els programes, els projectes o els serveis impulsats des de la seva àrea de responsabilitat, incorporant aquesta informació a la memòria anual de gestió
Analitzar la viabilitat de noves polítiques, projectes, serveis o línies d'actuació, per sotmetre-la a la consideració de la seva Àrea
Vetllar per la protecció de dades de caràcter personal i actuar d'acord amb criteris d'ètica i transparència

Donar compliment i assegurar l'aplicació de les normes de prevenció de riscos laborals, d'acord amb les responsabilitats derivades del marc legal vigent i de la normativa interna de la Corporació
Realitzar activitats de preparació i impartir formació interna en aquelles matèries que li siguin encomanades
Representar a la Ponència de l'Àrea davant de tercers
Representar a l'Ajuntament a l'exterior i a fòrums, fires i congressos
Participar com a vocal en la Mesa de Contractació
Participar en totes aquelles comissions i espais de coordinació en els que estigui designat/da, aportant la informació i coneixement necessari per a un millor funcionament municipal en l'àmbit de les seves competències
Establir relacions amb altres administracions, institucions supramunicipals i la resta d'agents en l'àmbit dels continguts i activitats pròpies de l'Àrea
Presidir els tribunals de selecció i provisió de personal del seu àmbit
I, en general, totes aquelles funcions de caràcter similar que li siguin atribuïdes

15.1.6. Director/a de Serveis de Benestar i Drets Socials

Objectiu fonamental del lloc o missió
Dirigir, planificar i avaluar la gestió de l'Àrea (en l'àmbit de Serveis Socials, Infància i Adolescència, Dependència i Discapacitat, LGTBI, Salut i Ciutadania, Igualtat i Gent Gran i Integració) i coordinar els projectes i actuacions transversals de l'Àrea de Benestar i Drets Socials, tot gestionant els recursos públics amb eficàcia i eficiència, planificant estratègicament l'evolució de l'Àrea i definint un model de prestació de serveis que tinguin com a objectiu final satisfer les necessitats de la ciutadania
Exercir les funcions assignades a directors/es generals, d'acord amb l'article 25.2 del Reglament de govern i administració de l'Ajuntament de L'Hospitalet (BOPB de 12/01/2012)
Dirigir i gestionar els serveis de la seva competència
Dirigir i coordinar les unitats administratives inferiors adscrites a la corresponent Direcció General
Elaborar propostes d'acords i convenis en relació a les matèries incloses al seu àmbit funcional
Gestionar els recursos humans, econòmics i materials, adscrits a les seves unitats, coordinadament amb els serveis que tinguin competència en aquesta matèria
Exercir la resta de competències que li siguin atribuïdes per les disposicions legals o delegades per l'Alcaldia o per la Junta de Govern Local
Exercir les funcions que li corresponen genèricament com a director/a de serveis
Definir, desenvolupar i avaluar la planificació del seu àmbit de responsabilitat d'acord amb el Pla d'Actuació Municipal i els Plans estratègics de ciutat
Proposar l'organigrama de la seva àrea de responsabilitat, d'acord amb les directrius fixades per la Gerència Municipal, tot aplicant fórmules per a afavorir l'eficàcia i l'eficiència dels recursos (pressupostaris, tècnics, materials i humans) assignats i potenciar el treball transversal; i avaluar el seu funcionament i analitzar l'impacte econòmic i organitzatiu de possibles adequacions
Establir els mètodes de treball que permetin una homogeneïtat en l'actuació dels diferents serveis i unitats, definir els mecanismes de coordinació interna, així com els diferents nivells de responsabilitat i els procediments a utilitzar per a la presa de decisions
Definir, de manera conjunta amb el seu equip directiu, la planificació dels programes, els projectes i els serveis de la seva àrea de responsabilitat, i els sistemes d'indicadors de seguiment, per tal d'identificar desviacions en la seva implementació i prendre les oportunes mesures de correctores necessàries per garantir la consecució dels resultats
Coordinar els projectes i actuacions transversals de l'Àrea de Benestar i Drets Socials
Dirigir, en la seva àrea de responsabilitat, la implementació de les accions impulsades des de la Comissió Tècnica de Coordinació
Elaborar i elevar l'avantprojecte de pressupost dels serveis del seu àmbit, d'acord amb les orientacions de la ponència de l'Àrea i les directrius de la Gerència Municipal
Determinar els recursos (pressupostaris, tècnics, materials i humans) necessaris, valorar el seu cost econòmic i gestionar-los d'acord amb els models de gestió (contractació, pressupostaris, de gestió administrativa, de recursos humans, etc.) de la Corporació
Coordinar l'elaboració del pla de formació de la seva àrea de responsabilitat, partint de les necessitats expressades per les unitats al seu càrrec
Impulsar l'elaboració de la memòria anual de l'Àrea i dels diferents informes d'activitat i gestió oportuns
Impulsar en la seva àrea de responsabilitat els mètodes i els procediments d'avaluació (del rendiment, del desenvolupament, satisfacció, qualitat, etc.) definits per la Corporació amb la finalitat de potenciar els seus recursos humans i la consecució dels objectius organitzatius
Avaluar, en la mesura del possible d'acord amb les característiques pròpies de l'àmbit d'actuació, l'impacte econòmic global de les polítiques, els programes, els projectes o els serveis impulsats des de la seva àrea de responsabilitat, incorporant aquesta informació a la memòria anual de gestió

Analitzar la viabilitat de noves polítiques, projectes, serveis o línies d'actuació, per sotmetre-la a la consideració de la seva Àrea
Vetllar per la protecció de dades de caràcter personal i actuar d'acord amb criteris d'ètica i transparència
Donar compliment i assegurar l'aplicació de les normes de prevenció de riscos laborals, d'acord amb les responsabilitats derivades del marc legal vigent i de la normativa interna de la Corporació
Realitzar activitats de preparació i impartir formació interna en aquelles matèries que li siguin encomanades
Representar a la Ponència de l'Àrea davant de tercers
Representar a l'Ajuntament a l'exterior i a fòrums, fires i congressos
Participar en totes aquelles comissions i espais de coordinació en els que estigui designat/da, aportant la informació i coneixement necessari per a un millor funcionament municipal en l'àmbit de les seves competències
Establir relacions amb altres administracions, institucions supramunicipals i la resta d'agents en l'àmbit dels continguts i activitats pròpies de l'Àrea
Presidir els tribunals de selecció i provisió de personal del seu àmbit
I, en general, totes aquelles funcions de caràcter similar que li siguin atribuïdes

15.1.7. Director/a de Serveis de Desenvolupament Econòmic i Ocupació

Objectiu fonamental del lloc o missió
Dirigir, planificar i avaluar la gestió de l'Àrea (dins de l'àmbit del Desenvolupament Econòmic i Ocupació), tot gestionant els recursos públics amb eficàcia i eficiència, planificant estratègicament l'evolució de l'Àrea i definint un model de prestació de serveis que tinguin com a objectiu final satisfer les necessitats de la ciutadania
Exercir les funcions assignades a directors/es generals, d'acord amb l'article 25.2 del Reglament de govern i administració de l'Ajuntament de L'Hospitalet (BOPB de 12/01/2012)
Dirigir i gestionar els serveis de la seva competència
Dirigir i coordinar les unitats administratives inferiors adscrites a la corresponent Direcció General
Elaborar propostes d'acords i convenis en relació a les matèries incloses al seu àmbit funcional
Gestionar els recursos humans, econòmics i materials, adscrits a les seves unitats, coordinadament amb els serveis que tinguin competència en aquesta matèria
Exercir la resta de competències que li siguin atribuïdes per les disposicions legals o delegades per l'Alcaldia o per la Junta de Govern Local
Exercir les funcions genèriques de direcció que li corresponen
Definir, desenvolupar i avaluar la planificació del seu àmbit de responsabilitat d'acord amb el Pla d'Actuació Municipal i els Plans estratègics de ciutat
Proposar l'organigrama de la seva àrea de responsabilitat, d'acord amb les directrius fixades per la Gerència Municipal, tot aplicant fórmules per a afavorir l'eficàcia i l'eficiència dels recursos (pressupostaris, tècnics, materials i humans) assignats i potenciar el treball transversal; i avaluar el seu funcionament i analitzar l'impacte econòmic i organitzatiu de possibles adequacions
Establir els mètodes de treball que permetin una homogeneïtat en l'actuació dels diferents serveis i unitats, definir els mecanismes de coordinació interna, així com els diferents nivells de responsabilitat i els procediments a utilitzar per a la presa de decisions
Definir, de manera conjunta amb el seu equip directiu, la planificació dels programes, els projectes i els serveis de la seva àrea de responsabilitat, i els sistemes d'indicadors de seguiment, per tal d'identificar desviacions en la seva implementació i prendre les oportunes mesures de correctores necessàries per garantir la consecució dels resultats
Dirigir, en la seva àrea de responsabilitat, la implementació de les accions impulsades des de la Comissió Tècnica de Coordinació
Elaborar i elevar l'avantprojecte de pressupost dels serveis del seu àmbit, d'acord amb les orientacions de la ponència de l'Àrea i les directrius de la Gerència Municipal
Determinar els recursos (pressupostaris, tècnics, materials i humans) necessaris, valorar el seu cost econòmic i gestionar-los d'acord amb els models de gestió (contractació, pressupostaris, de gestió administrativa, de recursos humans, etc.) de la Corporació
Coordinar l'elaboració del pla de formació de la seva àrea de responsabilitat, partint de les necessitats expressades per les unitats al seu càrrec
Impulsar l'elaboració de la memòria anual de l'Àrea i dels diferents informes d'activitat i gestió oportuns
Impulsar en la seva àrea de responsabilitat els mètodes i els procediments d'avaluació (del rendiment, del desenvolupament, satisfacció, qualitat, etc.) definits per la Corporació amb la finalitat de potenciar els seus recursos humans i la consecució dels objectius organitzatius
Avaluar, en la mesura del possible d'acord amb les característiques pròpies de l'àmbit d'actuació, l'impacte econòmic global de les polítiques, els programes, els projectes o els serveis impulsats des de la seva àrea de responsabilitat, incorporant aquesta informació a la memòria anual de gestió
Analitzar la viabilitat de noves polítiques, projectes, serveis o línies d'actuació, per sotmetre-la a la consideració de la seva Àrea

Vetllar per la protecció de dades de caràcter personal i actuar d'acord amb criteris d'ètica i transparència
Donar compliment i assegurar l'aplicació de les normes de prevenció de riscos laborals, d'acord amb les responsabilitats derivades del marc legal vigent i de la normativa interna de la Corporació
Realitzar activitats de preparació i impartir formació interna en aquelles matèries que li siguin encomanades
Representar a la Ponència de l'Àrea davant de tercers
Representar a l'Ajuntament a l'exterior i a fòrums, fires i congressos
Participar com a vocal en la Mesa de Contractació
Participar en totes aquelles comissions i espais de coordinació en els que estigui designat/da, aportant la informació i coneixement necessari per a un millor funcionament municipal en l'àmbit de les seves competències
Establir relacions amb altres administracions, institucions supramunicipals i la resta d'agents en l'àmbit dels continguts i activitats pròpies de l'Àrea
Presidir els tribunals de selecció i provisió de personal del seu àmbit
Exercir les següents funcions específiques
Vetllar per a l'harmonització de les estratègies d'actuació de l'àmbit local amb les polítiques sectorials de caràcter autonòmic i nacional i les iniciatives i estratègies de la Unió Europea, principalment pel què fa a política industrial, de suport a l'empresa i al teixit econòmic, i a l'ocupació
Dirigir i coordinar la planificació i gestió de les accions que se'n derivin de les convocatòries de finançament supramunicipal que permetin finançar programes en el marc de la promoció econòmica i ocupació de la ciutat
Dirigir i coordinar la planificació i gestió de plans d'innovació i desenvolupament empresarial i local, i molt particularment l'impuls de clústers d'activitat propis del municipi
Dirigir la gestió d'equipaments municipals al servei del teixit productiu local, i especialment els que incorporen l'allotjament d'empreses.
Impulsar i coordinar l'adequació dels espais d'activitat econòmica del municipi a les necessitats del teixit productiu
Impulsar i dirigir la política de captació d'activitat econòmica per a la seva implantació al municipi
Mantenir contactes institucionals sistemàtics amb empreses i agents socials rellevants en matèria de promoció econòmica i ocupació; amb entitats i agents relacionats amb els projectes engegats pel desenvolupament econòmic i l'ocupació al municipi; així com amb les administracions de nivell supralocal que configuren el marc de polítiques públiques i finançament en la matèria
Assessorar en relació a la promoció econòmica del municipi a la pròpia unitat com a la resta de l'organització així com a entitats externes
I, en general, totes aquelles funcions de caràcter similar que li siguin atribuïdes

15.1.8. Director/a de l'Òrgan de Gestió Tributària

Objectiu fonamental del lloc o missió
Planificar, dirigir, coordinar i controlar els recursos disponibles per a la consecució dels objectius fixats per l'Àrea en l'àmbit de la gestió, liquidació, inspecció i recaptació tributària, d'acord amb la legislació vigent
Exercir les funcions assignades a l'Òrgan de Gestió Tributària, d'acord a l'article 32.2 del Reglament de Govern i Administració de l'Ajuntament de l'Hospitalet de Llobregat (BOPB de 12/01/2012)
Dur a terme la gestió, liquidació, inspecció, recaptació en període voluntari i executiu, i revisió dels actes tributaris municipals
Emetre els rebuts de cobrament i la recaptació en període voluntari i executiu dels altres ingressos de dret públic
Tramitar i resoldre els expedients sancionadors relatius als tributs i a les altres matèries, la competència gestora de les quals tingui atribuïda
Analitzar i dissenyar la política global d'ingressos públics en allò relatiu al sistema tributari municipal
Proposar, elaborar i interpretar les normes tributàries pròpies de l'Ajuntament
Realitzar el seguiment i ordenació de l'execució del pressupost d'ingressos en allò relatiu a ingressos tributaris i altres ingressos de dret públic
Notificar i comunicar a les persones interessades les resolucions administratives dictades en matèries de la seva competència
Realitzar les funcions que tingui encomanades l'Ajuntament en virtut de convenis de delegació de competències celebrats a l'efecte, així com qualsevol altra competència, la gestió de la qual s'encomani a aquest òrgan
Resoldre els expedients de suspensió, fraccionament i ajornament dels pagaments
Establir el calendari del contribuent
Dirigir i gestionar la representació i defensa de l'Ajuntament en els procediments de matèria fiscal i tributària, en coordinació amb l'assessoria jurídica municipal
Coordinar-se i col·laborar amb el Tribunal Econòmic Administratiu en la resolució de les reclamacions economicoadministratives
Dirigir el pla informàtic del servei en coordinació amb el Servei d'Informàtica i Tecnologies de la Informació i Comunicació
Exercir les funcions genèriques de direcció que li corresponen
Dirigir i gestionar els serveis de la seva competència
Dirigir i coordinar les unitats administratives inferiors adscrites a l'Òrgan de Gestió Tributària
Elaborar propostes d'acords i convenis en relació a les matèries incloses al seu àmbit funcional
Gestionar els recursos humans, econòmics i materials, adscrits a les seves unitats, coordinadament amb els serveis que tinguin competència en aquesta matèria
Vetllar per la protecció de dades de caràcter personal i actuar d'acord amb criteris d'ètica i transparència
Donar compliment i assegurar l'aplicació de les normes de prevenció de riscos laborals, d'acord amb les responsabilitats derivades del marc legal vigent i de la normativa interna de la Corporació
Realitzar activitats de preparació i impartir formació interna en aquelles matèries que li siguin encomanades
Representar a l'Ajuntament a l'exterior i a fòrums, fires i congressos
Participar com a vocal en la Mesa de Contractació

Participar en totes aquelles comissions i espais de coordinació en els que estigui designat/da, aportant la informació i coneixement necessari per a un millor funcionament municipal en l'àmbit de les seves competències
Establir relacions amb altres administracions, institucions supramunicipals i la resta d'agents en l'àmbit dels continguts i activitats pròpies del seu àmbit
Presidir els tribunals de selecció i provisió de personal del seu àmbit
Exercir les competències que li siguin atribuïdes per les disposicions legals o delegades per l'Alcaldia o per la Junta de Govern Local
I, en general, totes aquelles funcions de caràcter similar que li siguin atribuïdes

15.1.9. Director/a de l'Assessoria Jurídica

Objectiu fonamental del lloc o missió
La direcció i gestió de l'assistència jurídica a l'Alcalde/essa, a la Junta de Govern Local i als òrgans directius de l'Ajuntament i de la representació i defensa de l'Ajuntament, sens perjudici de les funcions reservades per la legislació de règim local a altres òrgans municipals
Exercir les funcions assignades a l'Òrgan de Gestió Tributària, d'acord a l'article 27 del Reglament de Govern i Administració de l'Ajuntament de l'Hospitalet de Llobregat (BOPB de 12/01/2012)
Prestar assistència jurídica a l'alcalde/ssa i a la Junta de Govern Local, així com als òrgans directius de la Corporació
Exercir la representació i defensa en judici de l'Ajuntament
Elaborar informes d'assessorament jurídic a petició dels/de les directors/es de Serveis
Exercir les funcions que la legislació de contractes de les administracions públiques atribueixen als secretaris dels Ajuntaments, llevat de la fe pública en la formalització dels contractes en document administratiu que es portarà a terme pel titular de l'òrgan de suport a la Junta de Govern Local
Assumir, prèvia l'autorització expressa de l'Alcaldia, la representació i defensa en judici de les autoritats, funcionaris i empleats públics de l'Ajuntament en relació als procediments, que eventualment, es segueixin contra ells per actes u omissions relacionats directament amb l'exercici de les seves funcions
Dirigir, des del punt de vista funcional, els serveis jurídics municipals que depenen orgànicament d'altres àrees de gestió municipals
Elaborar criteris jurídics unificats per a tots els serveis jurídics municipals, dictant les instruccions i ordres de servei necessàries
Dirigir i/o supervisar l'elaboració d'estatuts, reglaments i normatives municipals
Coordinar la negociació, elaboració o intervenció en convenis de tota classe, quan sigui procedent
Participar en òrgans col·legiats quan sigui designat/da per formar part d'aquests o quan així estigui previst en la normativa vigent
Assegurar l'estudi i actualització de normativa, publicacions i formació i proposar les adquisicions de material bibliogràfic i informàtic necessari per l'actualització dels serveis jurídics
Dirigir la tramitació dels expedients administratius la competència dels quals correspongui a l'alcaldia per raó de la matèria i no estiguin atribuïts a cap Àrea, així com d'aquells que per la seva especial rellevància es consideri adient que es tramitin per l'Assessoria Jurídica
Dirigir la intervenció en els expedients administratius de qualsevol classe, quan sigui procedent
Dirigir la intervenció en reclamacions i recursos administratius davant altres administracions públiques, quan sigui procedent
Exercir les funcions genèriques de direcció que li corresponen
Dirigir i gestionar els serveis de la seva competència
Dirigir i coordinar les unitats administratives inferiors adscrites a l'Assessoria Jurídica
Elaborar propostes d'acords i convenis en relació a les matèries incloses al seu àmbit funcional
Gestionar els recursos humans, econòmics i materials, adscrits a les seves unitats, coordinadament amb els serveis que tinguin competència en aquesta matèria
Vetllar per la protecció de dades de caràcter personal i actuar d'acord amb criteris d'ètica i transparència

Donar compliment i assegurar l'aplicació de les normes de prevenció de riscos laborals, d'acord amb les responsabilitats derivades del marc legal vigent i de la normativa interna de la Corporació
Realitzar activitats de preparació i impartició formació interna en aquelles matèries que li siguin encomanades
Representar a l'Ajuntament a l'exterior i a fòrums, fires i congressos
Participar com a vocal en la Mesa de Contractació
Participar en totes aquelles comissions i espais de coordinació en els que estigui designat/da, aportant la informació i coneixement necessari per a un millor funcionament municipal en l'àmbit de les seves competències
Establir relacions amb altres administracions, institucions supramunicipals i la resta d'agents en l'àmbit dels continguts i activitats pròpies del seu àmbit
Presidir els tribunals de selecció i provisió de personal del seu àmbit
Exercir les competències que li siguin atribuïdes per les disposicions legals o delegades per l'Alcaldia o per la Junta de Govern Local
I, en general, totes aquelles funcions de caràcter similar que li siguin atribuïdes

15.1.10. Director/a de Serveis de Recursos Humans

Objectiu fonamental del lloc o missió
Dirigir, planificar i avaluar la gestió de l'Àrea (dins de l'àmbit dels Recursos Humans), tot gestionant els recursos públics amb eficàcia i eficiència, planificant estratègicament l'evolució de l'Àrea i definint un model de prestació de serveis que tinguin com a objectiu final satisfer les necessitats de la ciutadania
Exercir les funcions assignades a directors/es generals, d'acord amb l'article 25.2 del Reglament de govern i administració de l'Ajuntament de L'Hospitalet (BOPB de 12/01/2012)
Dirigir i gestionar els serveis de la seva competència
Dirigir i coordinar les unitats administratives inferiors adscrites a la corresponent Direcció General
Elaborar propostes d'acords i convenis en relació a les matèries incloses al seu àmbit funcional
Gestionar els recursos humans, econòmics i materials, adscrits a les seves unitats, coordinadament amb els serveis que tinguin competència en aquesta matèria
Exercir la resta de competències que li siguin atribuïdes per les disposicions legals o delegades per l'Alcaldia o per la Junta de Govern Local
Exercir les funcions genèriques de direcció que li corresponen
Definir, desenvolupar i avaluar la planificació del seu àmbit de responsabilitat d'acord amb el Pla d'Actuació Municipal i els Plans estratègics de ciutat
Proposar l'organigrama de la seva àrea de responsabilitat, d'acord amb les directrius fixades per la Gerència Municipal, tot aplicant fórmules per a afavorir l'eficàcia i l'eficiència dels recursos (pressupostaris, tècnics, materials i humans) assignats i potenciar el treball transversal; i avaluar el seu funcionament i analitzar l'impacte econòmic i organitzatiu de possibles adequacions
Establir els mètodes de treball que permetin una homogeneïtat en l'actuació dels diferents serveis i unitats, definir els mecanismes de coordinació interna, així com els diferents nivells de responsabilitat i els procediments a utilitzar per a la presa de decisions
Definir, de manera conjunta amb el seu equip directiu, la planificació dels programes, els projectes i els serveis de la seva àrea de responsabilitat, i els sistemes d'indicadors de seguiment, per tal d'identificar desviacions en la seva implementació i prendre les oportunes mesures de correctores necessàries per garantir la consecució dels resultats
Dirigir, en la seva àrea de responsabilitat, la implementació de les accions impulsades des de la Comissió Tècnica de Coordinació
Elaborar i elevar l'avantprojecte de pressupost dels serveis del seu àmbit, d'acord amb les orientacions de la ponència de l'Àrea i les directrius de la Gerència Municipal
Determinar els recursos (pressupostaris, tècnics, materials i humans) necessaris, valorar el seu cost econòmic i gestionar-los d'acord amb els models de gestió (contractació, pressupostaris, de gestió administrativa, de recursos humans, etc.) de la Corporació
Coordinar l'elaboració del pla de formació de la seva àrea de responsabilitat, partint de les necessitats expressades per les unitats al seu càrrec
Impulsar l'elaboració de la memòria anual de l'Àrea i dels diferents informes d'activitat i gestió oportuns
Impulsar en la seva àrea de responsabilitat els mètodes i els procediments d'avaluació (del rendiment, del desenvolupament, satisfacció, qualitat, etc.) definits per la Corporació amb la finalitat de potenciar els seus recursos humans i la consecució dels objectius organitzatius
Avaluar, en la mesura del possible d'acord amb les característiques pròpies de l'àmbit d'actuació, l'impacte econòmic global de les polítiques, els programes, els projectes o els serveis impulsats des de la seva àrea de responsabilitat, incorporant aquesta informació a la memòria anual de gestió
Analitzar la viabilitat de noves polítiques, projectes, serveis o línies d'actuació, per sotmetre-la a la consideració de la seva Àrea

Vetllar per la protecció de dades de caràcter personal i actuar d'acord amb criteris d'ètica i transparència
Donar compliment i assegurar l'aplicació de les normes de prevenció de riscos laborals, d'acord amb les responsabilitats derivades del marc legal vigent i de la normativa interna de la Corporació
Realitzar activitats de preparació i impartir formació interna en aquelles matèries que li siguin encomanades
Representar a la Ponència de l'Àrea davant de tercers
Representar a l'Ajuntament a l'exterior i a fòrums, fires i congressos
Participar com a vocal en la Mesa de Contractació
Participar en totes aquelles comissions i espais de coordinació en els que estigui designat/da, aportant la informació i coneixement necessari per a un millor funcionament municipal en l'àmbit de les seves competències
Establir relacions amb altres administracions, institucions supramunicipals i la resta d'agents en l'àmbit dels continguts i activitats pròpies de l'Àrea
Presidir els tribunals de selecció i provisió de personal del seu àmbit
I, en general, totes aquelles funcions de caràcter similar que li siguin atribuïdes
Exercir les següents funcions específiques
Promoure i impulsar polítiques de gestió dels recursos humans basades en els principis d'eficàcia i eficiència i de qualitat en el servei a la ciutadania
Vetllar per a l'harmonització de recursos humans que contempli les necessitats actuals i futures de l'Ajuntament, d'acord amb el Pla d'Actuació Municipal i els Plans estratègics de ciutat
Supervisar i verificar que l'administració de personal de la Corporació compleixi la normativa legal i pressupostària
Dirigir l'elaboració del pressupost del Capítol I i supervisar l'execució del mateix
Vetllar per l'acompliment de la normativa vigent en matèria de prevenció de riscos laborals i en matèria de protecció de dades de caràcter personal

15.3. Ajuntament del Masnou

15.2.1. Gerent

Missió del lloc de treball
Planificar, organitzar i coordinar les activitats de la gestió en el conjunt de les àrees en que s'estructura l'Ajuntament i prestar suport i assessorament a l'equip de govern a l'entorn d'aquesta
Funcions generals
Dirigir l'organització municipal
Mantenir relacions externes
Planificar i avaluar les actuacions
Innovar i millorar la gestió
Funcions específiques
<p>Dirigir l'organització municipal</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dirigir l'organització tècnico-administrativa de l'Ajuntament i coordinar les diferents Àrees municipals amb la finalitat d'harmonitzar i agilitar l'activitat - Comandar jeràrquicament i coordinar els diferents llocs directius o comandament superior dels diferents àmbits de gestió - Impulsar i coordinar l'execució dels acords presos pels òrgans de govern de l'Ajuntament, per via de suport a l'Alcaldia-Presidència que té atribuïda la corresponent competència legal - Dirigir i proposar la constitució de comissions tècniques per coordinar actuacions i procurar el funcionament d'un equip directiu - Coordinar i dirigir projectes i programes de caràcter transversal o estratègic - Proposar l'organització i distribució dels recursos humans, tecnològics i financers per complir amb els objectius fixats en els diferents instruments de planificació de l'activitat municipal - Supervisar els processos de creació i establiment de serveis municipals
<p>Relacions externes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Exercir les funcions de representació i negociació que se li deleguin
<p>Planificació i avaluació de les activitats</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impulsar, participar i coordinar la confecció dels diferents plans i/o programes d'actuació anuals i plurianuals - Fer el seguiment i coordinar els diferents estudis estratègics en curs - Proposar les directrius i àrees de prioritat per a la confecció del pressupost municipals i del pla de gestió anual, i coordinar-ne l'elaboració - Informar l'equip de govern de les incidències sorgides en l'execució dels programes d'actuació, dels resultats obtinguts respecte dels objectius fixats i del nivell de qualitat aconseguit en la prestació dels serveis

<p>Innovació i millora de la gestió. Supervisar i validar els aspectes d'imatge, protocol i comunicació del conjunt de la Corporació</p> <ul style="list-style-type: none"> - Impulsar i promoure valors i actituds per aconseguir una cultura de servei a la ciutadania al conjunt de l'Ajuntament - Integrar la gestió de la qualitat total en tots els processos de treball de l'organització - Millorar i revisar periòdicament els sistemes de comunicació interna - Impulsar els projectes de millora i simplificació de la gestió administrativa
<p>Altres que li siguin determinades per l'Alcaldia, el Ple, la Junta de Govern Local o les regidories delegades que correspongui</p>

15.2.2. Cap d'Àrea de Comunitat i Persones

Objectiu fonamental del lloc o missió
Definir les actuacions i els programes a desenvolupar, dirigint i avaluant els recursos humans, materials i econòmics adscrits a l'Àrea de Serveis a les Persones, garantint-ne el funcionament, comunicant els resultats assolits al seu superior i/o a l'equip de govern, d'acord amb els procediments establerts i la legislació vigent

15.3. Ajuntament de Mataró

15.3.1. Gerent

Objectiu fonamental del lloc o missió
Facilitar l'assoliment dels objectius polítics i el desenvolupament del projecte de ciutat mitjançant la definició dels objectius, un cop establertes les directrius estratègiques. Planificar, coordinar i avaluar la gestió de la gestió de l'Àrea corresponent, en col·laboració amb la resta de membres de l'equip de comandaments seguin els procediments establert per l'Ajuntament de Mataró i per la legislació vigent
Funcions genèriques
Dissenyar i impulsar les estratègies i procediments de gestió de l'Àrea, coordinant aquestes actuacions amb la resta d'àrees.
Actuar com a nexe d'unió entre la coordinació general i la direcció operativa de la seva àrea, traslladant els objectius i resultats d'un nivell a l'altre, coordinant l'acció de les unitats organitzatives del seu càrrec.
Coordinar i avaluar els comandaments màxims de l'Àrea, realitzant el seguiment de les actuacions que es van desenvolupant i el control de l'assoliment dels objectius establerts mitjançant l'impuls d'eines de control de la gestió.
Impulsar, d'acord amb el/la responsable polític/a, les relacions externes de l'Ajuntament amb institucions, entitats i resta d'agents socials relacionats amb el seu àmbit de responsabilitat.
Orientar i coordinar les polítiques organitzatives i de gestió, així com els projectes i programes de caire transversal amb la resta de caps d'àrea, oferint col·laboració i subministrant informació i anàlisi rellevants.
Assessorar la Corporació en general proposant objectius als òrgans de direcció política i proporcionant la informació sobre temes propis de l'Àrea, procurant un sentit global d'actuació i coherent amb les capacitats i possibilitats de l'organització i els seus recursos.
Participar en l'elaboració del Pla d'Acció Municipal i d'altres eines de gestió estratègica, coordinant el seu seguiment operatiu i informant regularment l'equip de govern sobre el seu estat d'execució i el grau d'assoliment dels objectius.
Impulsar i coordinar les estratègies i plans de millora que permetin l'adaptació de l'Àrea als canvis de l'entorn, tot afavorint el desenvolupament de respostes creatives i innovadores a les problemàtiques derivades de la gestió municipal.
Detectar les condicions de l'entorn susceptibles de generar una situació de conflicte que involucri a l'Àrea i adoptar mesures preventives que ajudin a evitar-lo.
Vetllar per la coordinació, en matèria de prevenció de riscos, de les activitats que concorrin a l'Àrea, externalitzades o no, d'acord amb la normativa vigent així com a informar de les mesures d'emergència i les obligacions en matèria preventiva, d'acord amb la normativa vigent.
Vetllar per l'aplicació i compliment de la normativa vigent en matèria de protecció de dades i de condicions de treball i salut, així com, en general, aquella normativa que afecti al normal desenvolupament de les funcions assignades als llocs de treball que formen part del seu àmbit.
Assistir i participar en comissions, reunions o grups de treball als quals sigui designat/da assumint la representació de l'Ajuntament en la seva matèria competencial o qualsevol altre rol que li sigui requerit, sempre i quan no tinguin caràcter polític i/o institucional.
Promoure la innovació, transformació i la generació de valor públic, així com fomentar la participació del seu equip en aquests projectes.
Qualsevol altre funció de la competència professional de l'ocupant que els seus cap jeràrquics li puguin encomanar.
Funcions específiques
Definir, coordinar i avaluar les polítiques de comunicació
Definir, coordinar i avaluar les polítiques de promoció i organització de les relacions institucionals de l'Ajuntament
Definir, coordinar i avaluar les polítiques de projecció institucional i imatge de la Ciutat
Coordinar l'EPE Mataró Audiovisual

15.3.2. Cap d'Àrea de Presidència

Objectiu fonamental del lloc o missió
Facilitar l'assoliment dels objectius polítics i el desenvolupament del projecte de ciutat mitjançant la definició dels objectius, un cop establertes les directrius estratègiques. Planificar, coordinar i avaluar la gestió de la gestió de l'Àrea corresponent, en col·laboració amb la resta de membres de l'equip de comandaments seguin els procediments establert per l'Ajuntament de Mataró i per la legislació vigent
Funcions genèriques
Dissenyar i impulsar les estratègies i procediments de gestió de l'Àrea, coordinant aquestes actuacions amb la resta d'àrees.
Actuar com a nexa d'unió entre la coordinació general i la direcció operativa de la seva àrea, traslladant els objectius i resultats d'un nivell a l'altre, coordinant l'acció de les unitats organitzatives del seu càrrec.
Coordinar i avaluar els comandaments màxims de l'Àrea, realitzant el seguiment de les actuacions que es van desenvolupant i el control de l'assoliment dels objectius establerts mitjançant l'impuls d'eines de control de la gestió.
Impulsar, d'acord amb el/la responsable polític/a, les relacions externes de l'Ajuntament amb institucions, entitats i resta d'agents socials relacionats amb el seu àmbit de responsabilitat.
Orientar i coordinar les polítiques organitzatives i de gestió, així com els projectes i programes de caire transversal amb la resta de caps d'àrea, oferint col·laboració i subministrant informació i anàlisi rellevants.
Assessorar la Corporació en general proposant objectius als òrgans de direcció política i proporcionant la informació sobre temes propis de l'Àrea, procurant un sentit global d'actuació i coherent amb les capacitats i possibilitats de l'organització i els seus recursos.
Participar en l'elaboració del Pla d'Acció Municipal i d'altres eines de gestió estratègica, coordinant el seu seguiment operatiu i informant regularment l'equip de govern sobre el seu estat d'execució i el grau d'assoliment dels objectius.
Impulsar i coordinar les estratègies i plans de millora que permetin l'adaptació de l'Àrea als canvis de l'entorn, tot afavorint el desenvolupament de respostes creatives i innovadores a les problemàtiques derivades de la gestió municipal.
Detectar les condicions de l'entorn susceptibles de generar una situació de conflicte que involucri a l'Àrea i adoptar mesures preventives que ajudin a evitar-lo.
Vetllar per la coordinació, en matèria de prevenció de riscos, de les activitats que concorrin a l'Àrea, externalitzades o no, d'acord amb la normativa vigent així com a informar de les mesures d'emergència i les obligacions en matèria preventiva, d'acord amb la normativa vigent.
Vetllar per l'aplicació i compliment de la normativa vigent en matèria de protecció de dades i de condicions de treball i salut, així com, en general, aquella normativa que afecti al normal desenvolupament de les funcions assignades als llocs de treball que formen part del seu àmbit.
Assistir i participar en comissions, reunions o grups de treball als quals sigui designat/da assumint la representació de l'Ajuntament en la seva matèria competencial o qualsevol altre rol que li sigui requerit, sempre i quan no tinguin caràcter polític i/o institucional.
Promoure la innovació, transformació i la generació de valor públic, així com fomentar la participació del seu equip en aquests projectes.
Qualsevol altre funció de la competència professional de l'ocupant que els seus cap jeràrquics li puguin encomanar.
Funcions específiques
Definir, coordinar i avaluar les polítiques de comunicació
Definir, coordinar i avaluar les polítiques de promoció i organització de les relacions institucionals de l'Ajuntament
Definir, coordinar i avaluar les polítiques de projecció institucional i imatge de la Ciutat
Coordinar l'EPE Mataró Audiovisual

15.3.3. Cap d'Àrea de Gestió de l'Espai Públic

Objectiu fonamental del lloc o missió
Facilitar l'assoliment dels objectius polítics i el desenvolupament del projecte de ciutat mitjançant la definició dels objectius, un cop establertes les directrius estratègiques. Planificar, coordinar i avaluar la gestió de la gestió de l'Àrea corresponent, en col·laboració amb la resta de membres de l'equip de comandaments seguin els procediments establert per l'Ajuntament de Mataró i per la legislació vigent
Funcions genèriques
Dissenyar i impulsar les estratègies i procediments de gestió de l'Àrea, coordinant aquestes actuacions amb la resta d'àrees.
Actuar com a nexa d'unió entre la coordinació general i la direcció operativa de la seva àrea, traslladant els objectius i resultats d'un nivell a l'altre, coordinant l'acció de les unitats organitzatives del seu càrrec.
Coordinar i avaluar els comandaments màxims de l'Àrea, realitzant el seguiment de les actuacions que es van desenvolupant i el control de l'assoliment dels objectius establerts mitjançant l'impuls d'eines de control de la gestió.
Impulsar, d'acord amb el/la responsable polític/a, les relacions externes de l'Ajuntament amb institucions, entitats i resta d'agents socials relacionats amb el seu àmbit de responsabilitat.
Orientar i coordinar les polítiques organitzatives i de gestió, així com els projectes i programes de caire transversal amb la resta de caps d'àrea, oferint col·laboració i subministrant informació i anàlisi rellevants.
Assessorar la Corporació en general proposant objectius als òrgans de direcció política i proporcionant la informació sobre temes propis de l'Àrea, procurant un sentit global d'actuació i coherent amb les capacitats i possibilitats de l'organització i els seus recursos.
Participar en l'elaboració del Pla d'Acció Municipal i d'altres eines de gestió estratègica, coordinant el seu seguiment operatiu i informant regularment l'equip de govern sobre el seu estat d'execució i el grau d'assoliment dels objectius.
Impulsar i coordinar les estratègies i plans de millora que permetin l'adaptació de l'Àrea als canvis de l'entorn, tot afavorint el desenvolupament de respostes creatives i innovadores a les problemàtiques derivades de la gestió municipal.
Detectar les condicions de l'entorn susceptibles de generar una situació de conflicte que involucri a l'Àrea i adoptar mesures preventives que ajudin a evitar-lo.
Vetllar per la coordinació, en matèria de prevenció de riscos, de les activitats que concorrin a l'Àrea, externalitzades o no, d'acord amb la normativa vigent així com a informar de les mesures d'emergència i les obligacions en matèria preventiva, d'acord amb la normativa vigent.
Vetllar per l'aplicació i compliment de la normativa vigent en matèria de protecció de dades i de condicions de treball i salut, així com, en general, aquella normativa que afecti al normal desenvolupament de les funcions assignades als llocs de treball que formen part del seu àmbit.
Assistir i participar en comissions, reunions o grups de treball als quals sigui designat/da assumint la representació de l'Ajuntament en la seva matèria competencial o qualsevol altre rol que li sigui requerit, sempre i quan no tinguin caràcter polític i/o institucional.
Promoure la innovació, transformació i la generació de valor públic, així com fomentar la participació del seu equip en aquests projectes.
Qualsevol altre funció de la competència professional de l'ocupant que els seus cap jeràrquics li puguin encomanar.
Funcions específiques
Definir, coordinar i avaluar les polítiques de les obres municipals
Definir, coordinar i avaluar les polítiques de manteniment i millora de la via pública, mobiliari urbà, dels equipaments i serveis municipals i dels parcs i jardins de la ciutat. Control de les empreses concessionàries

Definir, coordinar i avaluar les polítiques de seguretat ciutadana
Definir, coordinar i avaluar les polítiques de mobilitat
Definir, coordinar i avaluar les polítiques de protecció civil
Definir, coordinar i avaluar les polítiques de disciplina viària
Definir, coordinar i avaluar les polítiques de sostenibilitat

15.3.4. Cap d'Àrea de Serveis Centrals

Objectiu fonamental del lloc o missió
Facilitar l'assoliment dels objectius polítics i el desenvolupament del projecte de ciutat mitjançant la definició dels objectius, un cop establertes les directrius estratègiques. Planificar, coordinar i avaluar la gestió de la gestió de l'Àrea corresponent, en col·laboració amb la resta de membres de l'equip de comandaments seguin els procediments establert per l'Ajuntament de Mataró i per la legislació vigent
Funcions genèriques
Dissenyar i impulsar les estratègies i procediments de gestió de l'Àrea, coordinant aquestes actuacions amb la resta d'àrees.
Actuar com a nexa d'unió entre la coordinació general i la direcció operativa de la seva àrea, traslladant els objectius i resultats d'un nivell a l'altre, coordinant l'acció de les unitats organitzatives del seu càrrec.
Coordinar i avaluar els comandaments màxims de l'Àrea, realitzant el seguiment de les actuacions que es van desenvolupant i el control de l'assoliment dels objectius establerts mitjançant l'impuls d'eines de control de la gestió.
Impulsar, d'acord amb el/la responsable polític/a, les relacions externes de l'Ajuntament amb institucions, entitats i resta d'agents socials relacionats amb el seu àmbit de responsabilitat.
Orientar i coordinar les polítiques organitzatives i de gestió, així com els projectes i programes de caire transversal amb la resta de caps d'àrea, oferint col·laboració i subministrant informació i anàlisi rellevants.
Assessorar la Corporació en general proposant objectius als òrgans de direcció política i proporcionant la informació sobre temes propis de l'Àrea, procurant un sentit global d'actuació i coherent amb les capacitats i possibilitats de l'organització i els seus recursos.
Participar en l'elaboració del Pla d'Acció Municipal i d'altres eines de gestió estratègica, coordinant el seu seguiment operatiu i informant regularment l'equip de govern sobre el seu estat d'execució i el grau d'assoliment dels objectius.
Impulsar i coordinar les estratègies i plans de millora que permetin l'adaptació de l'Àrea als canvis de l'entorn, tot afavorint el desenvolupament de respostes creatives i innovadores a les problemàtiques derivades de la gestió municipal.
Detectar les condicions de l'entorn susceptibles de generar una situació de conflicte que involucri a l'Àrea i adoptar mesures preventives que ajudin a evitar-lo.
Vetllar per la coordinació, en matèria de prevenció de riscos, de les activitats que concorrin a l'Àrea, externalitzades o no, d'acord amb la normativa vigent així com a informar de les mesures d'emergència i les obligacions en matèria preventiva, d'acord amb la normativa vigent.
Vetllar per l'aplicació i compliment de la normativa vigent en matèria de protecció de dades i de condicions de treball i salut, així com, en general, aquella normativa que afecti al normal desenvolupament de les funcions assignades als llocs de treball que formen part del seu àmbit.
Assistir i participar en comissions, reunions o grups de treball als quals sigui designat/da assumint la representació de l'Ajuntament en la seva matèria competencial o qualsevol altre rol que li sigui requerit, sempre i quan no tinguin caràcter polític i/o institucional.
Promoure la innovació, transformació i la generació de valor públic, així com fomentar la participació del seu equip en aquests projectes.
Qualsevol altre funció de la competència professional de l'ocupant que els seus cap jeràrquics li puguin encomanar.
Funcions específiques
Coordinar l'elaboració del Pla d'Acció Municipal, del Pressupost i les Ordenances municipals i de les Plantilles de personal de l'Ajuntament i del seu grup
Complir i fer complir al conjunt de l'organització les normes internes i externes vigents, a efectes d'aconseguir un nivell de control adequat, tal com exigeixen la llei, els reglaments i les bones pràctiques jurídiques, comptables i administratives
Impulsar i coordinar al màxim nivell tècnic els processos de modernització i millora contínua que es posin en marxa a l'organització
Definir, coordinar i avaluar les polítiques de recursos humans i organització municipal

Definir, coordinar i avaluar les polítiques econòmiques de l'Ajuntament (ingressos, tresoreria i gestió econòmica)
Definir, coordinar i avaluar les polítiques de compres i contractacions
Definir, coordinar i avaluar les polítiques d'atenció ciutadana
Definir, coordinar i avaluar les polítiques de sistemes d'informació i telecomunicacions
Definir, coordinar i avaluar les polítiques d'innovació, qualitat i processos

15.3.5. Cap d'Àrea de Desenvolupament Econòmic i Territori

Objectiu fonamental del lloc o missió
Facilitar l'assoliment dels objectius polítics i el desenvolupament del projecte de ciutat mitjançant la definició dels objectius, un cop establertes les directrius estratègiques. Planificar, coordinar i avaluar la gestió de la gestió de l'Àrea corresponent, en col·laboració amb la resta de membres de l'equip de comandaments seguin els procediments establert per l'Ajuntament de Mataró i per la legislació vigent
Funcions genèriques
Dissenyar i impulsar les estratègies i procediments de gestió de l'Àrea, coordinant aquestes actuacions amb la resta d'àrees.
Actuar com a nexe d'unió entre la coordinació general i la direcció operativa de la seva àrea, traslladant els objectius i resultats d'un nivell a l'altre, coordinant l'acció de les unitats organitzatives del seu càrrec.
Coordinar i avaluar els comandaments màxims de l'Àrea, realitzant el seguiment de les actuacions que es van desenvolupant i el control de l'assoliment dels objectius establerts mitjançant l'impuls d'eines de control de la gestió.
Impulsar, d'acord amb el/la responsable polític/a, les relacions externes de l'Ajuntament amb institucions, entitats i resta d'agents socials relacionats amb el seu àmbit de responsabilitat.
Orientar i coordinar les polítiques organitzatives i de gestió, així com els projectes i programes de caire transversal amb la resta de caps d'àrea, oferint col·laboració i subministrant informació i anàlisi rellevants
Assessorar la Corporació en general proposant objectius als òrgans de direcció política i proporcionant la informació sobre temes propis de l'Àrea, procurant un sentit global d'actuació i coherent amb les capacitats i possibilitats de l'organització i els seus recursos
Participar en l'elaboració del Pla d'Acció Municipal i d'altres eines de gestió estratègica, coordinant el seu seguiment operatiu i informant regularment l'equip de govern sobre el seu estat d'execució i el grau d'assoliment dels objectius
Impulsar i coordinar les estratègies i plans de millora que permetin l'adaptació de l'Àrea als canvis de l'entorn, tot afavorint el desenvolupament de respostes creatives i innovadores a les problemàtiques derivades de la gestió municipal
Detectar les condicions de l'entorn susceptibles de generar una situació de conflicte que involucri a l'Àrea i adoptar mesures preventives que ajudin a evitar-lo
Vetllar per la coordinació, en matèria de prevenció de riscos, de les activitats que concorrin a l'Àrea, externalitzades o no, d'acord amb la normativa vigent així com a informar de les mesures d'emergència i les obligacions en matèria preventiva, d'acord amb la normativa vigent
Vetllar per l'aplicació i compliment de la normativa vigent en matèria de protecció de dades i de condicions de treball i salut, així com, en general, aquella normativa que afecti al normal desenvolupament de les funcions assignades als llocs de treball que formen part del seu àmbit
Assistir i participar en comissions, reunions o grups de treball als quals sigui designat/da assumint la representació de l'Ajuntament en la seva matèria competencial o qualsevol altre rol que li sigui requerit, sempre i quan no tinguin caràcter polític i/o institucional
Promoure la innovació, transformació i la generació de valor públic, així com fomentar la participació del seu equip en aquests projectes
Qualsevol altre funció de la competència professional de l'ocupant que els seus cap jeràrquics li puguin encomanar.
Funcions específiques
Definir, coordinar i avaluar les polítiques de promoció econòmica de la ciutat
Definir, coordinar i avaluar les polítiques d'ocupació
Definir, coordinar i avaluar les polítiques d'empresa i emprenedoria
Definir, coordinar i avaluar les polítiques de promoció de la ciutat

Definir, coordinar i avaluar les polítiques de comerç, fira i mercats municipals
Coordinar amb Tecnocampus i empreses, consorcis o fundacions amb participació municipal de l'àmbit d'innovació i promoció de la ciutat
Definir, coordinar i avaluar les polítiques de promoció internacional i agermanaments
Definir, coordinar i avaluar les polítiques de noves tecnologies, innovació i universitats

15.3.6. Cap d'Àrea de Drets Socials i Serveis a les Persones

Objectiu fonamental del lloc o missió
Facilitar l'assoliment dels objectius polítics i el desenvolupament del projecte de ciutat mitjançant la definició dels objectius, un cop establertes les directrius estratègiques. Planificar, coordinar i avaluar la gestió de la gestió de l'Àrea corresponent, en col·laboració amb la resta de membres de l'equip de comandaments seguin els procediments establert per l'Ajuntament de Mataró i per la legislació vigent
Funcions genèriques
Dissenyar i impulsar les estratègies i procediments de gestió de l'Àrea, coordinant aquestes actuacions amb la resta d'àrees
Actuar com a nexa d'unió entre la coordinació general i la direcció operativa de la seva àrea, traslladant els objectius i resultats d'un nivell a l'altre, coordinant l'acció de les unitats organitzatives del seu càrrec.
Coordinar i avaluar els comandaments màxims de l'Àrea, realitzant el seguiment de les actuacions que es van desenvolupant i el control de l'assoliment dels objectius establerts mitjançant l'impuls d'eines de control de la gestió.
Impulsar, d'acord amb el/la responsable polític/a, les relacions externes de l'Ajuntament amb institucions, entitats i resta d'agents socials relacionats amb el seu àmbit de responsabilitat.
Orientar i coordinar les polítiques organitzatives i de gestió, així com els projectes i programes de caire transversal amb la resta de caps d'àrea, oferint col·laboració i subministrant informació i anàlisi rellevants.
Assessorar la Corporació en general proposant objectius als òrgans de direcció política i proporcionant la informació sobre temes propis de l'Àrea, procurant un sentit global d'actuació i coherent amb les capacitats i possibilitats de l'organització i els seus recursos.
Participar en l'elaboració del Pla d'Acció Municipal i d'altres eines de gestió estratègica, coordinant el seu seguiment operatiu i informant regularment l'equip de govern sobre el seu estat d'execució i el grau d'assoliment dels objectius.
Impulsar i coordinar les estratègies i plans de millora que permetin l'adaptació de l'Àrea als canvis de l'entorn, tot afavorint el desenvolupament de respostes creatives i innovadores a les problemàtiques derivades de la gestió municipal.
Detectar les condicions de l'entorn susceptibles de generar una situació de conflicte que involucri a l'Àrea i adoptar mesures preventives que ajudin a evitar-lo.
Vetllar per la coordinació, en matèria de prevenció de riscos, de les activitats que concorrin a l'Àrea, externalitzades o no, d'acord amb la normativa vigent així com a informar de les mesures d'emergència i les obligacions en matèria preventiva, d'acord amb la normativa vigent.
Vetllar per l'aplicació i compliment de la normativa vigent en matèria de protecció de dades i de condicions de treball i salut, així com, en general, aquella normativa que afecti al normal desenvolupament de les funcions assignades als llocs de treball que formen part del seu àmbit.
Assistir i participar en comissions, reunions o grups de treball als quals sigui designat/da assumint la representació de l'Ajuntament en la seva matèria competencial o qualsevol altre rol que li sigui requerit, sempre i quan no tinguin caràcter polític i/o institucional.
Promoure la innovació, transformació i la generació de valor públic, així com fomentar la participació del seu equip en aquests projectes.
Qualsevol altre funció de la competència professional de l'ocupant que els seus cap jeràrquics li puguin encomanar.
Funcions específiques
Definir, coordinar i avaluar les polítiques de benestar social
Definir, coordinar i avaluar les polítiques de joventut, dona i gent gran
Definir, coordinar i avaluar les polítiques de salut pública i consum
Definir, coordinar i avaluar les polítiques de convivència, cooperació i desenvolupament, civisme, mediació comunitària i intercultural

Definir, coordinar i avaluar les polítiques socials d'habitatge
Definir, coordinar i avaluar les polítiques d'ensenyament
Definir, coordinar i avaluar les polítiques d'esports
Definir, coordinar i avaluar les polítiques de cultura
Definir, coordinar i avaluar les polítiques de participació ciutadana, normalització lingüística i plans municipals de participació, ja siguin sectorials com territorials

15.3.7. Director d'Espais Públics i Equipaments Municipals

Objectiu fonamental del lloc o missió
Dirigir, controlar i organitzar les directius i línies d'actuació que queden adscrites al seu àmbit, d'acord amb els objectius fixats pel Cap d'Àrea
Funcions del lloc de treball
Assumir la plena responsabilitat del funcionament eficient dels serveis als seu càrrec
Dirigir, controlar i organitzar el funcionament dels diferents serveis adscrits a la seva direcció, seguin les directrius establertes
Promoure i impulsar iniciatives que prengui la Corporació en qualsevol dels àmbits de la seva competència
Informar al Cap d'Àrea del funcionament dels serveis sota la seva dependència i proposar les mesures a adoptar per garantir-ne una correcta coordinació
Estudiar i promoure actuacions així com formular directrius que permetin la millora de la gestió i l'acompliment dels objectius assenyalats per a la seva direcció
Assistir, sempre que li sigui requerit, a les reunions dels òrgans col·lectius institucionals o altres de caràcter similar per tal d'informar sobre els assumptes de la seva competència
Conèixer i controlar el pressupost assignat al seu servei, així com proposar-ne el seu avantprojecte
Dirigir, supervisar i controlar l'acompliment de les normes de la política de personal, així com vetllar per la correcta gestió dels recursos humans assignats a la seva direcció
Ostentar per delegació la representació de l'entitat en altres organismes i/o institucions, així com en aquelles comissions o reunions, sempre que li sigui requerit
Assessorar en les matèries que siguin de la seva competència, sempre que sigui necessari
Fixar les directrius operatives a seguir pels col·laboradors adscrits sota la seva dependència i establir els criteris per tal d'avaluar els resultats, controlant periòdicament l'acompliment dels objectius amb els seus responsables
Vetllar per l'aplicació i compliment de la normativa vigent en matèria de protecció de dades i de condicions de treball i salut, així com, en general, aquella normativa que afecti al normal desenvolupament de les funcions assignades als llocs de treball que formen part del seu àmbit
Qualsevol altra funció de la competència professional de l'ocupant que els seus caps jeràrquics li puguin encomanar
Funcions específiques del lloc de treball
Dirigir, organitzar i controlar les funcions i responsabilitzar-se de les accions, propostes, programes i/o qualsevol altre aspecte vinculat a l'àmbit del projecte d'obra, manteniment i conservació d'equipaments municipals, així com coordinar les diferents accions desenvolupades, per tal de garantir les decisions més adients al respecte
Dirigir, organitzar i controlar les funcions i responsabilitzar-se de les accions, propostes, programes i/o qualsevol altre aspecte vinculat a l'àmbit del projecte urbanístic, manteniment i conservació d'equipaments municipals, així com coordinar les diferents accions desenvolupades, per tal de garantir les decisions més adients al respecte
Dirigir, supervisar i responsabilitzar-se dels projectes relacionats amb matèries de la seva competència com: parcs i jardins, cementiris, residus, neteja, enllumenat públic, oficina tècnica de projectes, inspecció d'espai públic, entre d'altres similars
Garantir la correcta interrelació entre les actuacions dutes a terme pels diferents àmbits sota la seva responsabilitat, sempre que sigui necessari
Mantenir relacions permanents amb la resta d'àmbits en tot allò que tingui que veure amb els serveis adscrits sota la seva direcció
Coordinar, dirigir i avaluar el personal al seu càrrec

15.3.8. Director d'Innovació i Qualitat

Objectiu fonamental del lloc o missió
Dirigir, controlar i organitzar les directius i línies d'actuació que queden adscrites al seu àmbit, d'acord amb els objectius fixats pel Cap d'Àrea
Funcions del lloc de treball
Assumir la plena responsabilitat del funcionament eficient dels serveis als seu càrrec
Supervisar la direcció, control i organització dels diferents serveis adscrits a la seva direcció
Promoure i impulsar iniciatives que prengui la Corporació en qualsevol dels àmbits de la seva competència
Informar al/a la Cap d'Àrea dels funcionament dels serveis sota la seva dependència i proposar les mesures a adoptar per garantir-ne una correcta coordinació
Estudiar i promoure actuacions així com formular directrius que permetin la millora de la gestió i l'acompliment dels objectius assenyalats per a la seva direcció
Assistir, sempre que li sigui requerit, a les reunions dels òrgans col·lectius institucionals o altres de caràcter similar per tal d'informar sobre els assumptes de la seva competència
Conèixer i controlar el pressupost assignat al seu servei, així com proposar-ne el seu avantprojecte
Dirigir, supervisar i controlar l'acompliment de les normes de la política de personal, així com vetllar per la correcta gestió dels recursos humans assignats a la seva direcció
Representar a l'entitat per delegació en altres organismes i/o institucions, així com en aquelles comissions o reunions, sempre que li sigui requerit
Assessorar en les matèries que siguin de la seva competència, sempre que sigui necessari
Fixar les directrius operatives a seguir pels col·laboradors adscrits sota la seva dependència i establir els criteris per tal d'avaluar els resultats, controlant periòdicament l'acompliment dels objectius amb els seus responsables
Promoure la innovació, transformació i la generació de valor públic, així com fomentar la participació del seu equip en aquests projectes
Vetllar per l'aplicació i compliment de la normativa vigent en matèria de protecció de dades i de condicions de treball i salut, així com, en general, aquella normativa que afecti al normal desenvolupament de les funcions assignades als llocs de treball que formen part del seu àmbit
Qualsevol altra funció de la competència professional de l'ocupant que els seus caps jeràrquics li puguin encomanar
Funcions específiques del lloc de treball
Proposar nous i innovadors models i instruments de gestió per a l'excel·lència, alineats amb l'estratègia
Promoure el talent i l'ecosistema innovador de l'Ajuntament
Promoure la presa de consciència per part de l'organització respecte a la importància de la millora dels serveis públics, l'orientació a la ciutadania i la generació de valor públic
Promoure plataformes, models i metodologies comunes i incrementar la cooperació i coordinació interna per millorar la gestió i reduir les càrregues administratives per a la ciutadania i les empreses
Dirigir, organitzar i controlar les funcions i responsabilitzar-se de les accions, propostes, programes i/o qualsevol altre aspecte vinculat a: <ul style="list-style-type: none"> - Sistemes d'Informació i Telecomunicacions - Diferents sistemes d'atenció ciutadana - Millora contínua i avaluació dels serveis municipals (sistema de qualitat)
Coordinar les diferents accions desenvolupades, per tal de garantir les decisions més adients al respecte

15.3.9. Director de Recursos Humans i Organització

Objectiu fonamental del lloc o missió
Elaborar i implantar les polítiques corporatives de recursos humans de l'Ajuntament, per aconseguir que l'equip humà de què disposa i les estructures organitzatives siguin les adients, que les persones que treballen a la nostra organització
Funcions del lloc de treball
Planificar, implementar, fer el seguiment i l'avaluació de l'execució dels diferents plans i programes del Servei i supervisió tècnica de l'execució, el seguiment i l'avaluació que fa el personal tècnic
Liderar, coordinar, dirigir i avaluar el personal al seu càrrec i control del pressupost assignat al Servei
Juntament amb la direcció i el/la responsable polític/a, fer-se càrrec de les relacions externes de l'Ajuntament amb institucions, entitats i resta d'agents socials
Coordinar amb els caps de servei i direccions vinculats al desenvolupament dels programes i els plans transversals de l'Ajuntament
Establir les directrius per a l'elaboració dels programes i els pressupostos
Fer el seguiment del compliment del programa d'Actuació Municipal (PAM) i impuls de les actuacions per assolir-ne els objectius
Proposar aspectes metodològics comuns a tots els programes: treball en grup, multidisciplinarietat, indicadors de gestió i d'avaluació, memòries, etc.
Impulsar la creació, funcionament i dinamització del/s Consell/s de Participació corresponent/s
Fer la detecció de les condicions de l'entorn susceptibles de generar una situació de conflicte que involucri al Servei i adopció de mesures preventives que ajudin a evitar-lo
Promoure la innovació, la transformació i la generació de valor públic, així com fomentar la participació del seu equip en aquests projectes
Vetllar per la seguretat i salut en el seu lloc de treball, d'acord amb els procediments establerts i la normativa en matèria de prevenció de riscos laborals
Vetllar per la protecció de les dades de caràcter personal a les que tingui accés i per l'aplicació de les normes de confidencialitat vigents a l'organització
Qualsevol altra funció de la competència professional de l'ocupant que els seus caps jeràrquics li puguin encomanar
Funcions específiques del lloc de treball
Determinar i implantar les polítiques de recursos humans
Determinar les estructures organitzatives més idònies per assolir els objectius de l'organització
Elaborar els plans d'ordenació de recursos humans com a eina per contribuir a la consecució d'eficàcia en la prestació de serveis i d'eficiència en la utilització dels recursos públics
Promoure la presa de consciència per part de l'organització respecte a la importància de la millora dels serveis públics, l'orientació a la ciutadania i la generació de valor públic
Exercir la direcció de tots els assumptes relacionats amb la gestió dels recursos humans i la direcció de les diferents unitats de recursos humans de l'Ajuntament
Dirigir les polítiques de relacions laborals
Dirigir els serveis de prevenció de riscos i salut laboral
Representar l'Ajuntament en els assumptes laborals
Coordinar la gestió dels recursos humans dels diferents organismes de l'Ajuntament per garantir una unitat de criteris.
Implantar i mantenir els sistemes de gestió de l'acompliment i la política retributiva de l'Ajuntament i els seus organismes autònoms.

Col·laborar en la definició de la cultura organitzativa, amb una política adequada de comunicació interna, facilitant la creació de valors dins l'organització.
Elaborar la proposta de pressupost anyal corresponent al capítol 1, plantilla i relació de llocs de treball, i responsabilitzar-se de la gestió econòmica i pressupostària.
Coordinar el personal directiu de la Direcció de Recursos Humans, distribuint i supervisant les funcions assignades, i avaluant el seu compliment, d'acord amb el Manual d'avaluació de l'organització.

15.3.10. Director de Seguretat Pública

Objectiu fonamental del lloc o missió
Dirigir, controlar i organitzar les directius i línies d'actuació que queden adscrites al seu àmbit, d'acord amb els objectius fixats pel Cap d'Àrea
Funcions del lloc de treball
Assumir la plena responsabilitat del funcionament eficient dels serveis als seu càrrec
Dirigir, controlar i organitzar el funcionament dels diferents serveis adscrits a la seva direcció, seguint les directrius establertes
Promoure i impulsar iniciatives que prengui la Corporació en qualsevol dels àmbits de la seva competència
Informar al Cap d'Àrea del funcionament dels serveis sota la seva dependència i proposar les mesures a adoptar per garantir-ne una correcta coordinació
Estudiar i promoure actuacions així com formular directrius que permetin la millora de la gestió i l'acompliment dels objectius assenyalats per a la seva direcció
Assistir, sempre que li sigui requerit, a les reunions dels òrgans col·lectius institucionals o altres de caràcter similar per tal d'informar sobre els assumptes de la seva competència
Conèixer i controlar el pressupost assignat al seu servei, així com proposar-ne el seu avantprojecte
Dirigir, supervisar i controlar l'acompliment de les normes de la política de personal, així com vetllar per la correcta gestió dels recursos humans assignats a la seva direcció
Ostentar per delegació la representació de l'entitat en altres organismes i/o institucions, així com en aquelles comissions o reunions, sempre que li sigui requerit
Assessorar en les matèries que siguin de la seva competència, sempre que sigui necessari
Fixar les directrius operatives a seguir pels col·laboradors adscrits sota la seva dependència i establir els criteris per tal d'avaluar els resultats, controlant periòdicament l'acompliment dels objectius amb els seus responsables
Vetllar per l'aplicació i compliment de la normativa vigent en matèria de protecció de dades i de condicions de treball i salut, així com, en general, aquella normativa que afecti al normal desenvolupament de les funcions assignades als llocs de treball que formen part del seu àmbit
Qualsevol altra funció de la competència professional de l'ocupant que els seus caps jeràrquics li puguin encomanar
Funcions específiques del lloc de treball
Dirigir, organitzar i controlar les funcions i responsabilitzar-se de les accions, propostes, programes i/o qualsevol altre aspecte vinculat a l'Àmbit de Mobilitat, així com coordinar les diferents accions desenvolupades, per tal de garantir les decisions més adients al respecte
Dirigir, organitzar i controlar les funcions i responsabilitzar-se de les accions, propostes, programes i/o qualsevol altre aspecte vinculat a l'Àmbit de Protecció Civil, així com coordinar les diferents accions desenvolupades, per tal de garantir les decisions més adients al respecte
Dirigir, organitzar i controlar les funcions i responsabilitzar-se de les accions, propostes, programes i/o qualsevol altre aspecte vinculat a l'Àmbit de Seguretat Ciutadana, així com coordinar les diferents accions desenvolupades, per tal de garantir les decisions més adients al respecte
Dirigir, supervisar i responsabilitzar-se dels projectes relacionats amb matèries de la seva competència
Garantir la correcta interrelació entre les actuacions dutes a terme dels diferents àmbits sota la seva responsabilitat, sempre que sigui necessari
Mantenir relacions permanents amb la resta d'àmbits en tot allò que tingui a veure amb els serveis adscrits sota la seva direcció
Coordinar, dirigir i avaluar el personal al seu càrrec

15.3.11. Director de Presidència

Objectiu fonamental del lloc o missió
Dirigir, controlar i organitzar les directrius i línies d'actuació que queden adscrites al seu àmbit, d'acord amb els objectius fixats pel/per la Cap d'Àrea
Funcions del lloc de treball
Assumir la plena responsabilitat del funcionament eficient dels serveis als seu càrrec
Supervisar la direcció, control i organització dels diferents serveis adscrits a la seva direcció
Promoure i impulsar iniciatives que prengui la Corporació en qualsevol dels àmbits de la seva competència
Informar al Cap d'Àrea del funcionament dels serveis sota la seva dependència i proposar les mesures a adoptar per garantir-ne una correcta coordinació
Estudiar i promoure actuacions així com formular directrius que permetin la millora de la gestió i l'acompliment dels objectius assenyalats per a la seva direcció
Assistir, sempre que li sigui requerit, a les reunions dels òrgans col·lectius institucionals o altres de caràcter similar per tal d'informar sobre els assumptes de la seva competència
Conèixer i controlar el pressupost assignat al seu servei, així com proposar-ne el seu avantprojecte
Dirigir, supervisar i controlar l'acompliment de les normes de la política de personal, així com vetllar per la correcta gestió dels recursos humans assignats a la seva direcció
Representar a l'entitat per delegació en altres organismes i/o institucions, així com en aquelles comissions o reunions, sempre que li sigui requerit
Assessorar en les matèries que siguin de la seva competència, sempre que sigui necessari
Fixar les directrius operatives a seguir pels col·laboradors adscrits sota la seva dependència i establir els criteris per tal d'avaluar els resultats, controlant periòdicament l'acompliment dels objectius amb els seus responsables
Promoure la innovació, transformació i la generació de valor públic, així com fomentar la participació del seu equip en aquests projectes
Vetllar per l'aplicació i compliment de la normativa vigent en matèria de protecció de dades i de condicions de treball i salut, així com, en general, aquella normativa que afecti al normal desenvolupament de les funcions assignades als llocs de treball que formen part del seu àmbit
Qualsevol altra funció de la competència professional de l'ocupant que els seus caps jeràrquics li puguin encomanar
Funcions específiques del lloc de treball
Dirigir, organitzar i coordinar les propostes, programes i/o qualsevol altre aspecte vinculats als àmbits de suport tècnic-administratiu a l'Alcaldia, comunicació, relacions públiques i protocol de l'Ajuntament, així com l'espai d'identificació i impuls d'iniciatives o projectes per millorar la generació – obtenció de recursos a més d'incrementar la visibilitat, la presència i la notorietat de Mataró
Supervisar les polítiques de comunicació i protocol de tot l'Ajuntament contribuint a la construcció de la identitat de la institució, i impulsant la visibilitat pública de l'ens i dels seus responsables polítics
Orientar el posicionament i la percepció externes de la Corporació i unificar procediments i vies de contacte per als nous grans projectes i oportunitats a impulsar per la ciutat de Mataró
Coordinar i supervisar l'agenda de l'Alcalde o Alcaldessa
Donar suport i assessorament en matèria de comunicació, relacions públiques i institucionals i protocol a l'Alcalde i la resta d'òrgans de govern
Representar a la Corporació davant dels mitjans de comunicació i establir lligams i convenis de col·laboració amb els mateixos
Impulsar les Tecnologies de la Informació i la Comunicació aplicades a la comunicació municipal i relació amb els ens amb participació municipal

Promoure la innovació, la transformació i la generació de valor públic, així com fomentar la participació del seu equip en aquests projecte
Impulsar la creació, funcionament i dinamització del/s Consell/s de Participació corresponent/s
Coordinar i supervisar l'activitat dels ens participats que despleguen competències responsabilitat d'aquesta direcció

15.3.12. Director de Serveis Econòmics

Objectiu fonamental del lloc o missió
Dirigir, controlar i organitzar les directrius i línies d'actuació que queden adscrites al seu àmbit, d'acord amb els objectius fixats pel/per la Cap d'Àrea
Funcions del lloc de treball
Assumir la plena responsabilitat del funcionament eficient dels serveis als seu càrrec
Supervisar la direcció, control i organització dels diferents serveis adscrits a la seva direcció
Promoure i impulsar iniciatives que prengui la Corporació en qualsevol dels àmbits de la seva competència
Informar al Cap d'Àrea dels funcionament dels serveis sota la seva dependència i proposar les mesures a adoptar per garantir-ne una correcta coordinació
Estudiar i promoure actuacions així com formular directrius que permetin la millora de la gestió i l'acompliment dels objectius assenyalats per a la seva direcció
Assistir, sempre que li sigui requerit, a les reunions dels òrgans col·lectius institucionals o altres de caràcter similar per tal d'informar sobre els assumptes de la seva competència
Conèixer i controlar el pressupost assignat al seu servei, així com proposar-ne el seu avantprojecte
Dirigir, supervisar i controlar l'acompliment de les normes de la política de personal, així com vetllar per la correcta gestió dels recursos humans assignats a la seva direcció
Representar a l'entitat per delegació en altres organismes i/o institucions, així com en aquelles comissions o reunions, sempre que li sigui requerit
Assessorar en les matèries que siguin de la seva competència, sempre que sigui necessari
Fixar les directrius operatives a seguir pels col·laboradors adscrits sota la seva dependència i establir els criteris per tal d'avaluar els resultats, controlant periòdicament l'acompliment dels objectius amb els seus responsables
Promoure la innovació, transformació i la generació de valor públic, així com fomentar la participació del seu equip en aquests projectes
Vetllar per l'aplicació i compliment de la normativa vigent en matèria de protecció de dades i de condicions de treball i salut, així com, en general, aquella normativa que afecti al normal desenvolupament de les funcions assignades als llocs de treball que formen part del seu àmbit
Qualsevol altra funció de la competència professional de l'ocupant que els seus caps jeràrquics li puguin encomanar
Funcions específiques del lloc de treball
Dirigir, organitzar i controlar les funcions i responsabilitzar-se de les accions, propostes, programes i/o qualsevol altre aspecte vinculat amb l'Àmbit de Serveis Econòmics
Coordinar les diferents accions desenvolupades a l'Àmbit de Serveis Econòmics per tal de garantir les decisions més adients al respecte
Direcció i coordinació dels Serveis adscrits a la Direcció Econòmica de l'Ajuntament
Gestió de l'endeutament financer de l'Ajuntament
Coordinar la gestió econòmica i financera del grup Ajuntament de Mataró, empreses municipals, EPE's, fundacions, i altres entitats que es puguin crear
Dirigir l'àmbit econòmic/financer de PUMSA: <ul style="list-style-type: none"> - Fiscalització de tots els actes amb contingut econòmic - Intervenció material dels pagaments i cobraments - Pla de validat econòmica de l'empresa - Pressupost anual - Tancament de l'exercici i retiment de comptes. Auditoria de comptes - Informació a facilitar - Gestió del deute financer i del deute comercial. Compliment de la llei de morositat

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">- Gestió de tresoreria- Coordinació amb el consell d'administració i la gerència- Altres funcions inherents a la direcció econòmica |
|---|

15.3.13. Director d'Urbanisme

Objectiu fonamental del lloc o missió
Dirigir, controlar i organitzar les directius i línies d'actuació que queden adscrites al seu àmbit, d'acord amb els objectius fixats pel/per la Cap d'Àrea
Funcions del lloc de treball
Assumir la plena responsabilitat del funcionament eficient dels serveis als seu càrrec
Supervisar la direcció, control i organització dels diferents serveis adscrits a la seva direcció
Promoure i impulsar iniciatives que prengui la Corporació en qualsevol dels àmbits de la seva competència
Informar al Cap d'Àrea dels funcionament dels serveis sota la seva dependència i proposar les mesures a adoptar per garantir-ne una correcta coordinació
Estudiar i promoure actuacions així com formular directrius que permetin la millora de la gestió i l'acompliment dels objectius assenyalats per a la seva direcció
Assistir, sempre que li sigui requerit, a les reunions dels òrgans col·lectius institucionals o altres de caràcter similar per tal d'informar sobre els assumptes de la seva competència
Conèixer i controlar el pressupost assignat al seu servei, així com proposar-ne el seu avantprojecte
Dirigir, supervisar i controlar l'acompliment de les normes de la política de personal, així com vetllar per la correcta gestió dels recursos humans assignats a la seva direcció
Representar a l'entitat per delegació en altres organismes i/o institucions, així com en aquelles comissions o reunions, sempre que li sigui requerit
Assessorar en les matèries que siguin de la seva competència, sempre que sigui necessari
Fixar les directrius operatives a seguir pels col·laboradors adscrits sota la seva dependència i establir els criteris per tal d'avaluar els resultats, controlant periòdicament l'acompliment dels objectius amb els seus responsables
Promoure la innovació, transformació i la generació de valor públic, així com fomentar la participació del seu equip en aquests projectes
Vetllar per l'aplicació i compliment de la normativa vigent en matèria de protecció de dades i de condicions de treball i salut, així com, en general, aquella normativa que afecti al normal desenvolupament de les funcions assignades als llocs de treball que formen part del seu àmbit
Qualsevol altra funció de la competència professional de l'ocupant que els seus caps jeràrquics li puguin encomanar
Funcions específiques del lloc de treball
Dirigir, organitzar i controlar les funcions i responsabilitzar-se de les accions, propostes, programes i/o qualsevol altre aspecte vinculat a l'Àmbit de l'Urbanisme
Dirigir, organitzar i controlar les funcions i responsabilitzar-se de les accions, propostes, programes i/o qualsevol altre aspecte vinculat a l'Àmbit de Llicències i Disciplina d'Obres i Activitats
Coordinar les diferents accions desenvolupades als àmbits de Llicències i Disciplina d'Obres i Activitats, per tal de garantir les decisions més adients al respecte
Portar a terme la coordinació amb l'àrea tècnica de PUMSA
Exercir la interlocució tècnica dels temes urbanístics amb organismes concrets

15.3.14. Director d'Igualtat d'Oportunitats

Objectiu fonamental del lloc o missió
Dirigir, controlar i organitzar les directrius i línies d'actuació que queden adscrites al seu àmbit, d'acord amb els objectius fixats pel/per la Cap d'Àrea
Funcions del lloc de treball
Assumir la plena responsabilitat del funcionament eficient dels serveis als seu càrrec
Supervisar la direcció, control i organització dels diferents serveis adscrits a la seva direcció
Promoure i impulsar iniciatives que prengui la Corporació en qualsevol dels àmbits de la seva competència
Informar al Cap d'Àrea dels funcionament dels serveis sota la seva dependència i proposar les mesures a adoptar per garantir-ne una correcta coordinació
Estudiar i promoure actuacions així com formular directrius que permetin la millora de la gestió i l'acompliment dels objectius assenyalats per a la seva direcció
Assistir, sempre que li sigui requerit, a les reunions dels òrgans col·lectius institucionals o altres de caràcter similar per tal d'informar sobre els assumptes de la seva competència
Conèixer i controlar el pressupost assignat al seu servei, així com proposar-ne el seu avantprojecte
Dirigir, supervisar i controlar l'acompliment de les normes de la política de personal, així com vetllar per la correcta gestió dels recursos humans assignats a la seva direcció
Representar a l'entitat per delegació en altres organismes i/o institucions, així com en aquelles comissions o reunions, sempre que li sigui requerit
Assessorar en les matèries que siguin de la seva competència, sempre que sigui necessari
Fixar les directrius operatives a seguir pels col·laboradors adscrits sota la seva dependència i establir els criteris per tal d'avaluar els resultats, controlant periòdicament l'acompliment dels objectius amb els seus responsables
Promoure la innovació, transformació i la generació de valor públic, així com fomentar la participació del seu equip en aquests projectes
Vetllar per l'aplicació i compliment de la normativa vigent en matèria de protecció de dades i de condicions de treball i salut, així com, en general, aquella normativa que afecti al normal desenvolupament de les funcions assignades als llocs de treball que formen part del seu àmbit
Qualsevol altra funció de la competència professional de l'ocupant que els seus caps jeràrquics li puguin encomanar
Funcions específiques del lloc de treball
Dirigir, alinear i supervisar l'execució de les polítiques d'igualtat d'oportunitats en els àmbits dels Serveis Socials – Promoció Social, Protecció de la Infància i Dependència-, l'Habitatge, l'Ensenyament i la Formació i la Protecció del Consumidor
Dirigir la preparació i l'elaboració de les propostes d'avantprojecte i de pressupost de la Direcció, la planificació, l'execució, seguiment, avaluació i supervisió de la gestió econòmica i contractual de la Direcció
Vetllar l'acompliment dels diferents Plans locals d'actuació en l'àmbit de competències de la Direcció de Polítiques d'Igualtat d'Oportunitats
Dirigir iniciatives per a la millora organitzativa i l'assoliment dels objectius dels serveis de Benestar Social, Habitatge, Ensenyament i Oficina d'Informació al Consumidor
Impulsar, dirigir i supervisar els programes, accions i activitats dels serveis per assegurar la seva correcta execució de forma eficient i en els terminis planificats
Optimització i rendibilització de les actuacions dels diferents serveis i oficines que integren la Direcció, garantint el treball transversal i en xarxa
Determinar i assignar els recursos humans i el finançament necessaris per l'eficàcia en la prestació de serveis i la eficiència en la utilització dels recursos públics
Detectar els canvis en les necessitats dels serveis i promoure la implementació de la tecnologia necessària per a la millora de la bona gestió i l'eficiència

Coordinar el personal directiu de la Direcció de Polítiques d'Igualtat d'Oportunitats, supervisant les funcions assignades i avaluant el seu compliment
Aportar la informació i la documentació necessàries per a la coordinació de l'Àrea de Serveis a la Ciutadania i de l'Àmbit de Qualitat Urbana i Serveis a la Ciutadania, especialment en aquells assumptes que s'hagin d'acordar en òrgans de govern
Planificar i supervisar els projectes i execucions d'obres i instal·lacions en els centres i equipaments de l'àmbit de la Direcció, així com les actuacions per a la posada en marxa de nous serveis i/o equipaments
Coordinar el model de comunicació i d'informació ciutadana, d'acord amb les directrius corporatives
Coordinar i supervisar els sistemes d'informació i impulsar les polítiques de seguretat de la informació i de protecció de dades personal de la Direcció
Promoure i mantenir les relacions amb les administracions supramunicipals i amb d'altres ciutats per cercar línies de col·laboració, d'intercanvi d'experiències i de cofinançament de serveis, en les polítiques d'igualtat d'oportunitats
Participació en projectes de ciutat que l'Ajuntament li pugui encarregar

15.3.15. Director d'Acció Comunitària

Objectiu fonamental del lloc o missió
Dirigir, controlar i organitzar les directrius i línies d'actuació que queden adscrites al seu àmbit, d'acord amb els objectius fixats pel/per la Cap d'Àrea
Funcions del lloc de treball
Assumir la plena responsabilitat del funcionament eficient dels serveis als seu càrrec
Supervisar la direcció, control i organització dels diferents serveis adscrits a la seva direcció
Promoure i impulsar iniciatives que prengui la Corporació en qualsevol dels àmbits de la seva competència
Informar al Cap d'Àrea del funcionament dels serveis sota la seva dependència i proposar les mesures a adoptar per garantir-ne una correcta coordinació
Estudiar i promoure actuacions així com formular directrius que permetin la millora de la gestió i l'acompliment dels objectius assenyalats per a la seva direcció
Assistir, sempre que li sigui requerit, a les reunions dels òrgans col·lectius institucionals o altres de caràcter similar per tal d'informar sobre els assumptes de la seva competència
Conèixer i controlar el pressupost assignat al seu servei, així com proposar-ne el seu avantprojecte
Dirigir, supervisar i controlar l'acompliment de les normes de la política de personal, així com vetllar per la correcta gestió dels recursos humans assignats a la seva direcció
Representar a l'entitat per delegació en altres organismes i/o institucions, així com en aquelles comissions o reunions, sempre que li sigui requerit
Assessorar en les matèries que siguin de la seva competència, sempre que sigui necessari
Fixar les directrius operatives a seguir pels col·laboradors adscrits sota la seva dependència i establir els criteris per tal d'avaluar els resultats, controlant periòdicament l'acompliment dels objectius amb els seus responsables
Promoure la innovació, transformació i la generació de valor públic, així com fomentar la participació del seu equip en aquests projectes
Vetllar per l'aplicació i compliment de la normativa vigent en matèria de protecció de dades i de condicions de treball i salut, així com, en general, aquella normativa que afecti al normal desenvolupament de les funcions assignades als llocs de treball que formen part del seu àmbit
Qualsevol altra funció de la competència professional de l'ocupant que els seus caps jeràrquics li puguin encomanar
Funcions específiques del lloc de treball
Dirigir, alinear i supervisar l'execució de les polítiques d'acció comunitària i d'igualtat de drets i no discriminació en els àmbits del suport a les entitats, en els col·lectius de joves i gent gran, en les polítiques d'igualtat i diversitat, culturals, esportives i de cohesió territorial per mitjà del treball integral en els barris
Dirigir la preparació i l'elaboració de les propostes d'avantprojecte i de pressupost de la Direcció, la planificació, l'execució, seguiment, avaluació i supervisió de la gestió econòmica i contractual de la Direcció
Vetllar l'acompliment dels diferents Plans locals d'actuació en l'àmbit de competències de la Direcció de Polítiques d'Acció Comunitària
Dirigir iniciatives per a la millora organitzativa i l'assoliment dels objectius dels serveis d'Esports, Cultura, Igualtat i Diversitat, Agència de Suport a les Entitats i Oficina dels Barris
Impulsar, dirigir i supervisar els programes, accions i activitats dels serveis per assegurar la seva correcta execució de forma eficient i en els terminis planificats
Optimització i rendibilització de les actuacions dels diferents serveis i oficines que integren la Direcció, garantint el treball transversal i en xarxa
Determinar i assignar els recursos humans i el finançament necessaris per l'eficàcia en la prestació de serveis i la eficiència en la utilització dels recursos públics
Detectar els canvis en les necessitats dels serveis i promoure la implementació de la tecnologia necessària per a la millora de la bona gestió i l'eficiència

Coordinar el personal directiu de la Direcció de Polítiques d'Acció Comunitària, supervisant les funcions assignades i avaluant el seu compliment
Aportar la informació i la documentació necessàries per a la coordinació de l'Àrea de Serveis a la Ciutadania i de l'Àmbit de Qualitat Urbana i Serveis a la Ciutadania, especialment en aquells assumptes que s'hagin d'acordar en òrgans de govern
Planificar i supervisar els projectes i execucions d'obres i instal·lacions en els centres i equipaments de l'àmbit de la Direcció, així com les actuacions per a la posada en marxa de nous serveis i/o equipaments
Coordinar el model de comunicació i d'informació ciutadana, d'acord amb les directrius corporatives
Coordinar i supervisar els sistemes d'informació i impulsar les polítiques de seguretat de la informació i de protecció de dades personal de la Direcció
Promoure i mantenir les relacions amb les administracions supramunicipals i amb d'altres ciutats per cercar línies de col·laboració, d'intercanvi d'experiències i de cofinançament de serveis, en les polítiques d'Acció Social
Participació en projectes de ciutat que l'Ajuntament li pugui encarregar